

R. Group s.r.l. - Unioncamere nazionale

MANUALE 2

IL MANUALE DEI PROFILI DI COMPETENZA

INDICE

1. La gestione per competenze: significato teorico e utilità pratica..... 2
2. La struttura complessiva del modello dei profili di competenza 5
3. Il processo di definizione delle competenze 18

1. LA GESTIONE PER COMPETENZE: SIGNIFICATO TEORICO E UTILITÀ PRATICA

Dal punto di vista teorico (Boyatzis 1982, McClelland 1985, Sparrow e Boam 1992, Spencer e Spencer 1993) l'approccio per competenza ha visto un forte sviluppo sia in termini scientifici che applicativi e consulenziali; questo ha determinato un forte sviluppo di definizioni teoriche e di applicazioni aziendali.

In sintesi però possiamo individuare due approcci contrapposti; il primo insiste sulla individuazione di competenze a livello aziendale, da cui derivare le competenze necessarie ai singoli per poter operare (Rullani 1994, Nonaka e Takeuchi 1995, Pralahad e Hamel 1990); in questo modo si afferma l'idea che una organizzazione crea conoscenza e questa possa essere archiviata e diffusa. In pratica, le competenze del personale vengono dedotte dalle core competence dell'ente.

Il secondo approccio invece parte dal basso e tende a individuare le competenze dei singoli, al fine di evidenziare quelle caratteristiche che contraddistinguono i best performer (Polanyi 1962, Boyatzis, 1982), in funzione del fatto che la conoscenza rimane innanzitutto un fatto personale e i processi di sua condivisione e diffusione trovano fondamento nelle competenze individuali. Per questa ragione, questo approccio che appare più concreto e legato al capitale detenuto sottolinea in ruolo centrale dei sistemi di gestione del personale come agenti dello sviluppo delle competenze individuali.

E' da questo secondo filone di studi che possiamo partire per poter dare una definizione di competenza che permetta lo sviluppo di metodologie concrete di classificazione e gestione del capitale umano.

Come si vede, la definizione delle competenze professionali, che serve da innesco di tutta la strumentazione operativa, deriva da un'analisi di qualità (richieste o espresse) riferite esclusivamente a comportamenti o altri fattori direttamente osservabili nella vita organizzativa quotidiana. È decisamente preferibile limitare l'attenzione a un concetto di competenze collegato a elementi riscontrabili con una certa precisione nelle realtà lavorative; quindi a qualità che si prestino ad essere espresse nei comportamenti, come avviene per abilità, conoscenze, abitudini di lavoro.

La competenza quindi non si compone solo di abilità professionali, ma si compone di un insieme di fattori psicologici, motivazionali, di capacità, conoscenze ed esperienze che permettono all'individuo di raggiungere un risultato lavorativo completo.

Da questa definizione discende una codificazione di elenchi di competenza, che potranno poi essere declinati e specificati per i singoli ruoli organizzativi.

Ogni singola posizione di lavoro poi evidenzierà competenze più importanti di altre al fine di svolgere bene un determinato lavoro.

Boyatzis poi distingue tra competenze di soglia e competenze distintive; le prime sono indispensabili per una prestazione di livello adeguato, le seconde invece identificano i lavoratori "eccezionali", i best performer.

In questo modo, il profilo di competenza si viene a definire andando ad analizzare le caratteristiche professionali dei più bravi, e derivando le competenze necessarie a quel determinato lavoro.

Ogni ruolo organizzativo si sviluppa secondo una dimensione tecnica, una dimensione relazionale e una dimensione gestionale. Un approccio per competenza completo dovrà tener conto di tutte e tre le componenti.

Un approccio per competenze poi è sicuramente utile nelle realtà degli enti camerali per le seguenti ragioni:

- le CCIAA sono aziende che erogano servizi ad elevata complessità;
- le persone che operano all'interno detengono molteplici competenze di diversa natura e di diversi ambiti;
- i sistemi di classificazione del lavoro pubblico ormai sono svuotati di informazioni e conoscenze sui mestieri e ruoli presenti negli enti;
- i sistemi di progressioni orizzontali richiedono modalità di descrizione delle competenze per meglio gestire le carriere e gli sviluppi professionali del personale;
- i sistemi di selezione del personale richiedono una forte evoluzione verso tecniche più sofisticate che permettano di individuare personale in entrata con competenze coerenti con le attese dell'organizzazione.

Il sistema di classificazione del personale del comparto enti locali (distinto per categorie A, B, C e D e posizioni infracategoriali) comporta la possibilità di effettuare progressioni retributive, sia all'interno del medesimo profilo (progressione orizzontale) che tra profili appartenenti a categorie diverse (selezioni verticali).

Tali progressioni costituiscono forme di retribuzione basate sulle competenze, in quanto ciò che spiega il differenziale retributivo tra due lavoratori è rappresentato proprio dal diverso grado di conoscenze e capacità che caratterizza i due soggetti.

La logica di progressione economica basata sulle competenze è evidente nel caso della progressione orizzontale. In essa vi sono differenziali retributivi a parità di mansione. Parimenti è tuttavia possibile individuare una logica di classificazione per competenze anche nella progressione verticale (oggi regolata dalle selezioni pubbliche solo dal punto di vista formale), nella misura in cui il profilo focalizza la descrizione più sugli aspetti professionali che non sugli elementi relativi alle mansioni in sé e i diversi profili sono inseriti all'interno di famiglie professionali tese ad evidenziare delle progressioni di ruolo all'interno di un medesimo contesto organizzativo-professionale.

Queste valutazioni inducono a ritenere che per una corretta gestione del sistema di progressione interna al sistema classificazione del personale, così come definito dal CCNL, vi sia la necessità di passare (o almeno traslare l'attenzione) da una logica classica basata sulla gestione per mansioni ad una basata sulla gestione per competenze.

Per orientare e progettare le politiche del personale diventa indispensabile analizzare e formalizzare le competenze richieste dai servizi degli enti; si dovrà partire dalle competenze di chi opera bene, per dedurre le competenze necessarie a tutta l'organizzazione.

Si dovrà passare ad una focalizzazione sulle caratteristiche individuali e sulle competenze dei lavoratori, nell'ottica dello sviluppo e adeguamento alle esigenze dai processi dell'ente.

2. LA STRUTTURA COMPLESSIVA DEL MODELLO DEI PROFILI DI COMPETENZA

Quando si parla di competenze è necessario focalizzarsi su un significato che sviluppi le diverse componenti della professionalità e delle capacità di chi lavora.

In questo senso le competenze sono definibili come l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere i risultati dell'ente.

Come si vede, la definizione delle competenze professionali, che serve da innesco di tutta la strumentazione operativa, deriva da un'analisi di qualità (richieste o espresse) riferite esclusivamente a comportamenti o altri fattori direttamente osservabili nella vita organizzativa quotidiana.

Il modello delle competenze definito di seguito, in particolare, sviluppa un orientamento polifunzionale dei ruoli prevedendo contemporaneamente la dimensione professionale (con le conoscenze generali e specialistiche), insieme alla dimensione comportamentale e di capacità.

Questo permette di avere una descrizione completa delle competenze richieste e detenute, che favorirà l'applicabilità concreta del modello ed il collegamento con i sistemi di selezione, sviluppo, carriera e valutazione del personale.

Il modello articola il profilo di competenza nelle seguenti dimensioni:

LE COMPETENZE DEL PROFILO:

A. LE CONOSCENZE GENERALI

B. LE CONOSCENZE SPECIALISTICHE

C. LE COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Le competenze sono definibili come l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere i risultati dell'ente.

È decisamente preferibile limitare l'attenzione a un concetto di competenze collegato a elementi riscontrabili con una certa precisione nelle realtà lavorative; quindi a qualità che si prestino ad essere espresse nei comportamenti, come avviene per abilità, conoscenze, abitudini di lavoro.

Questo perché gli esiti informativi dovranno permettere di conoscere elementi concreti della professionalità (singole conoscenze professionali, capacità tecniche, comportamenti da agirsi sul lavoro), al fine di avere informazioni utilizzabili per migliorare la selezione del personale, la valutazione della professionalità, la gestione dei percorsi di sviluppo (progressioni orizzontali) e carriera (attribuzione di specifiche responsabilità e incarichi, selezioni tra categorie).

E' opportuno considerare, più che le conoscenze in sé, la padronanza applicativa delle stesse, cioè il sapere concretamente espresso e manifestato nell'attività di lavoro, che è proprio della professione o del mestiere che una persona esercita in azienda e che deve utilizzare per raggiungere i risultati richiesti.

In questo senso, la padronanza delle conoscenze che si può considerare significativa comprende sia il sapere generale e organizzativo sia il know how tecnico, funzionale e disciplinare.

Il modello prevede che il profilo di competenza comprenda l'insieme delle conoscenze necessarie per svolgere un determinato lavoro.

E' importante evidenziare questa componente (che altri modelli per competenza invece escludono), poiché queste informazioni sono fondamentali in tutte quelle attività di gestione del personale in cui è necessario valutare e misurare le conoscenze e le capacità professionali detenute dalle persone.

Da questo punto di vista è opportuno che il catalogo consideri innanzitutto conoscenze di ordine generale, che si possono ritenere rilevanti per tutto il sistema camerale, indipendentemente dal ruolo professionale ricoperto.

E' necessario poi rilevare anche le conoscenze specifiche riferite a una serie di aree professionali, tecnico funzionali, o di ampio settore di attività.

In secondo luogo, il catalogo considera le competenze maggiormente orientate a sviluppare buone performances di contesto; emerge a questo proposito il concetto di competenza comportamentale, cui si possono ricondurre una serie di abilità che possono avere estesa applicazione, e sono per lo più connesse a doti personali, quali si manifestano nell'attenzione, nell'impegno, nelle relazioni, nella visione, nella cura di ciò che è al contorno di una prestazione tecnica.

Tali qualità si concretizzano in comportamenti positivi per l'organizzazione e consentono la piena espressione delle conoscenze possedute.

Il catalogo funziona così nel suo insieme come un elenco aperto, nel cui ambito si possono scegliere i fattori rilevanti per le diverse applicazioni.

L'applicazione del sistema consente così di approfondire l'analisi delle competenze per ciascun ruolo, con un livello di personalizzazione molto spinto, ma anche sottolineando fattori di rilevanza generale per la realtà operativa dello specifico ente.

Si tratta di una traccia di riferimento progettata per il sistema camerale nel suo complesso e quindi con attenzione a certe caratteristiche generalizzabili; nulla vieta peraltro, dato il carattere aperto del sistema, l'introduzione di personalizzazioni ed adattamenti che considerino situazioni più specifiche a livello di ente.

Il catalogo, inoltre, è orientato in modo privilegiato verso l'analisi delle competenze riferite ai ruoli più complessi ed in particolare a quelli delle figure di knowledge workers, ma si può prestare anche ad utilizzi estesi a tutti i profili e ruoli operativi di un ente, semplicemente focalizzando l'attenzione verso alcuni fattori e omettendo altri.

A. LE CONOSCENZE GENERALI

Per conoscenze generali si intendono quelle conoscenze che sono necessarie per ricoprire adeguatamente il ruolo professionale all'interno delle Camere di commercio, indipendentemente dallo specifico profilo di competenza ricoperto e dalla specializzazione professionale.

Sono così quelle competenze indispensabili per operare in un ente, all'interno di lavori che hanno il medesimo grado di complessità del lavoro. In questo modo, si potranno individuare conoscenze generali uguali all'interno della stessa categoria di inquadramento contrattuale.

Nel caso specifico si sono individuate quattro conoscenze generali per i profili di competenza di Gestore, Esperto e Specialista, che sono associabili alle categorie contrattuali D e C.

Conoscenze Generali per i profili di Gestore – Esperto e Specialista (categorie contrattuali C e D)

- Conoscenze giuridiche
- Conoscenze economiche
- Conoscenze di organizzazione del lavoro
- Conoscenze informatiche

Per quanto riguarda il profilo di Operatore (corrispondente alle categorie A e B del sistema di inquadramento) si sono individuate tre conoscenze generali.

Conoscenze Generali per il profilo di Operatore (categoria A e B)

Conoscenze del funzionamento dell'ente camerale

Conoscenze informatiche e tecniche

Conoscenze dei sistemi di comunicazione

La finalità è quella di definire conoscenze applicate e capacità di lavoro che sono una pre-condizione per lavorare correttamente, ancora prima di esprimere una professionalità specialistica.

B. LE CONOSCENZE SPECIALISTICHE:

Si indicano l'insieme di conoscenze professionali agite (vale a dire che si traducono nella capacità di loro applicazione) e di capacità tecniche di lavoro, che permettono di svolgere le attività lavorative e ottenere risultati completi.

Queste variano per ogni singolo profilo di competenza, e sono simili all'interno delle Famiglie Professionali.

In particolare si possono individuare una prima serie di aree di conoscenze, di seguito elencate:

- AREA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA
- AREA CONTABILE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
- AREA ORGANIZZAZIONE SVILUPPO E GESTIONE DEL PERSONALE
- AREA TECNICO-TECNOLOGICA
- AREA SISTEMI INFORMATIVI
- AREA SVILUPPO ECONOMICO DEL TERRITORIO
- COMUNICAZIONE E MARKETING

Per ogni profilo di competenza si potranno individuare un insieme di conoscenze specialistiche. Così per ogni profilo potranno variare:

- il tipo di conoscenze e capacità specialistiche detenute in funzione dei diversi livelli di complessità del profilo;
- il numero;
- il livello di padronanza delle stesse.

In questo modo avremo un sistema aperto, che permette di costruire i profili di competenza secondo l'ottica degli elenchi delle competenze.

Infatti la metodologia prevede elenchi di conoscenze specialistiche generali, che i singoli enti potranno arricchire con ulteriori conoscenze

specialistiche e integrare con descrizioni delle stesse coerenti con le specifiche esigenze professionali e organizzative.

Ovviamente al crescere dei livelli di padronanza delle competenze, i profili presenteranno un numero crescente di conoscenze detenute e livelli di padronanza più elevati.

Nella individuazione delle conoscenze specialistiche se ne dovrà individuare un numero ridotto (un numero inferiore a 10), questo perché è necessario focalizzarsi su quelle conoscenze distintive che caratterizzano il singolo profilo di competenza, e che richiedono livelli elevati di padronanza delle stesse.

C. LE COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Le competenze comportamentali identificano l'insieme di capacità e atteggiamenti che si mettono in atto per poter realizzare la performance di contesto, vale a dire l'insieme di comportamenti lavorativi che contribuiscono a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro.

Sono ricomprese attività come la collaborazione ai colleghi, la formazione degli stessi, le capacità relazionali, la perseveranza; tutti comportamenti che migliorano le condizioni organizzative e favoriscono il raggiungimento dei risultati.

Nel modello vengono individuate le seguenti capacità:

- capacità gestionali e di realizzazione (capacità organizzative, gestione di persone e di risorse, capacità di decisione anche in situazione di stress, capacità realizzative ...), relative alle capacità di gestire persone e risorse e di raggiungere i risultati attribuiti;
- capacità relazionali (comprensione della situazione relazionale, ascolto, influenza, integrazione), relative alla creazione di relazioni funzionali al lavoro da svolgere;
- capacità intellettuali e innovative (capacità di analisi e sintesi, capacità di innovare e flessibilità, pensiero prospettico..), relative alla propensione verso il cambiamento e l'evoluzione;
- capacità emozionali (fiducia in sé stessi, autocontrollo, gestione dell'incertezza..), connesse alla efficacia personale e alla gestione di se stessi..

La definizione di queste aree riprende la definizione della mappa delle funzioni cerebrali di Ned Hermann (The creative Brain, Brain Books, 1990), che evidenzia diversi approcci alla realtà (intellettuale, gestionale operativo, relazionale e gestionale innovativo) collegandole alle localizzazioni cerebrali (corticale sinistro e destro, limbico sinistro e destro).

Pur non potendo fare una correlazione immediata tra localizzazioni cerebrali e capacità, è possibile realizzare un collegamento di massima che permette di ricomprendere le diverse dimensioni delle capacità individuali in modo completo.

Il catalogo funziona nel suo insieme come un elenco aperto, nel cui ambito si possono scegliere i fattori rilevanti per le diverse applicazioni.

Si prevede così la costruzione di elenchi di competenza generali, all'interno dei quali si potranno scegliere le competenze più rilevanti per i singoli profili.

L'applicazione del sistema consente di approfondire l'analisi delle competenze per ciascun ruolo, con un livello di personalizzazione molto spinto, ma anche sottolineando fattori di rilevanza generale.

Il catalogo, inoltre, è orientato in modo privilegiato verso l'analisi delle competenze riferite ai ruoli più complessi ed in particolare a quelli delle figure di knowledge workers, ma si può prestare anche ad utilizzi estesi a tutti i profili e ruoli operativi di un ente.

LA SCHEDA DEL PROFILO DI COMPETENZA

Il profilo di competenza è descritto da una scheda riepilogativa, che conterrà gli elementi essenziali relativi alle competenze da detenersi e al loro livello.

Per ogni dipendente poi, in funzione del profilo di competenza ricoperto, verrà redatta apposita scheda personale di competenza; questa conterrà :

- Attività svolte e responsabilità: si dovranno descrivere le attività effettivamente svolte dal dipendente relative alla posizione di lavoro, le responsabilità attribuite, le relazioni gestite e ogni altra informazione che descriva nel dettaglio i contenuti del lavoro.
- Le conoscenze generali e specialistiche: in questa parte si andranno a definire le conoscenze detenute dalla persona tra quelle indicate dal profilo di competenza.
- Le competenze comportamentali; anche in questo caso si individueranno gli items detenuti dalla persona e il grado di padronanza.

La scheda del profilo di competenza indicherà i contenuti del profilo e i livelli di conoscenza.

Ogni persona avrà poi una propria scheda di competenza in cui verranno individuate le competenze detenute, rispetto al profilo di riferimento, e il livello detenuto di conoscenze e comportamenti di contesto.

In questo modo si potrà realizzare il confronto e continuo monitoraggio tra competenze detenute e competenze richieste dal profilo di riferimento.

La scheda personale della persona, poi, conterrà anche quelle competenze che non sono richieste dal profilo attuale ma che sono relative ad ulteriori capacità dell'individuo.

Fig. 3: Esempio di Profilo di competenza, Esperto Regolazione del Mercato

PROFILO PROFESSIONALE DI COMPETENZA	
Nome: ESPERTO REGOLAZIONE DEL MERCATO	
CONOSCENZE GENERALI	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Conoscenze giuridiche	5
Conoscenze economiche	4
Conoscenze di organizzazione del lavoro	4
Conoscenze informatiche	4
CONOSCENZE SPECIALISTICHE - NUMERO MAX 10	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Diritto commerciale	4
Diritto comunitario	4
Diritto Consumatori	5
Programmazione e controllo strategico	4
Gestione formazione	4
Economia del territorio	5
Lingua Inglese	4
Statistica	5
Promozione e marketing operativo	4
COMPETENZE COMPORTAMENTALI - NUMERO MAX 6	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
capacità gestionali e di realizzazione	
Pianificazione, Programmazione del lavoro e gestione del tempo	5
Orientamento ai risultati	5
capacità relazionali	
Gestione dei collaboratori	5
capacità intellettuali e innovative	
Creatività e miglioramento continuo	5
Visione strategica e pensiero prospettico	5
capacità emozionali	
Consapevolezza di sé e autoefficacia	5

Fig. 4: Esempio di Profilo di competenza, Esperto Servizi Promozionali

PROFILO PROFESSIONALE DI COMPETENZA	
Nome: ESPERTO SERVIZI PROMOZIONALI	
CONOSCENZE GENERALI	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Conoscenze giuridiche	5
Conoscenze economiche	4
Conoscenze di organizzazione del lavoro	4
Conoscenze informatiche	4
CONOSCENZE SPECIALISTICHE - NUMERO MAX 10	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Diritto comunitario	4
Programmazione e controllo strategico	4
Programmazione e gestione acquisti beni e servizi con procedure in economia	4
Gestione formazione	4
Credito e finanza alle imprese	4
Economia del territorio	5
Economia e gestione di impresa	5
Finanziamenti pubblici	5
Lingua Inglese	4
Promozione e marketing operativo	4
COMPETENZE COMPORTAMENTALI - NUMERO MAX 6	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
capacità gestionali e di realizzazione	
Pianificazione, Programmazione del lavoro e gestione del tempo	6
Orientamento ai risultati	5
capacità relazionali	
Gestione dei collaboratori	5
capacità intellettuali e innovative	
Creatività e miglioramento continuo	5
Visione strategica e pensiero prospettico	5
capacità emozionali	
Consapevolezza di sé e autoefficacia	5

Fig. 5: Esempio di Profilo di competenza, Esperto Comunicazione

PROFILO PROFESSIONALE DI COMPETENZA	
Nome: ESPERTO COMUNICAZIONE	
Descrizione delle principali responsabilità e attività: Gestisce la comunicazione esterna dell'Ente e garantisce i flussi di informazione nei confronti dei media, nonché le relazioni pubbliche rivolte alle Istituzioni, alle associazioni e al mondo politico-imprenditoriale. Ha il compito di coordinare e supervisionare l'immagine complessiva del sistema camerale. Deve promuovere le interviste e progettare conferenze stampa. Deve inoltre realizzare indagini conoscitive.	
CONOSCENZE GENERALI LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7	
Conoscenze di organizzazione del lavoro	5
Conoscenze giuridiche	4
Conoscenze economiche	5
Conoscenze informatiche	4
CONOSCENZE SPECIALISTICHE - NUMERO MAX 10 LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7	
Ufficio stampa	6
Comunicazione istituzionale	6
Promozione e marketing operativo	5
Economia del territorio	4
Organizzazione, ruoli, funzioni e legislazione dell'Ente camerale	4
Normativa privacy	4
Codice amministrativo digitale	4
Applicativi specifici di processo	4
COMPETENZE COMPORTAMENTALI - NUMERO MAX 6 LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7	
capacità gestionali e di realizzazione	
1 Pianificazione, programmazione del lavoro e gestione tempo	5
2 Capacità di decisione	5
capacità relazionali	
1 Comunicazione	6
2 Rappresentanza istituzionale	5
3 Disponibilità ai rapporti interpersonali	6
capacità intellettuali e innovative	
1	
capacità emozionali	
1 Consapevolezza di sé, autoefficacia	5

Fig. 6: Esempio di Profilo di competenza, Specialista Comunicazione

PROFILO PROFESSIONALE DI COMPETENZA	
Nome: SPECIALISTA COMUNICAZIONE	
Descrizione delle principali responsabilità e attività: Contribuisce a gestire la comunicazione esterna dell'Ente, garantendo i flussi di informazione nei confronti dei media, nonché le relazioni pubbliche rivolte alle Istituzioni, alle associazioni e al mondo politico-imprenditoriale. Contribuisce a promuovere le interviste e a progettare conferenze stampa. Partecipa alla realizzazione di indagini conoscitive.	
CONOSCENZE GENERALI	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Conoscenze informatiche	4
Conoscenze giuridiche	3
Conoscenze di organizzazione del lavoro	4
Conoscenze economiche	3
CONOSCENZE SPECIALISTICHE - NUMERO MAX 10	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
Ufficio stampa	4
Promozione e marketing operativo	4
Progettazione web/multimediale	4
Progettazione grafica	4
Normativa privacy	3
Economia del territorio	3
Comunicazione istituzionale	5
Codice amministrativo digitale	3
Applicativi specifici di processo	4
COMPETENZE COMPORTAMENTALI - NUMERO MAX 6	LIVELLO ATTESO - DA 1 A 7
capacità gestionali e di realizzazione	
1 Pianificazione, programmazione del lavoro e gestione del tempo	5
capacità relazionali	
1 Comunicazione	5
2 Rappresentanza istituzionale	4
3 Disponibilità ai rapporti interpersonali	5
capacità intellettuali e innovative	
1	
capacità emozionali	
1 Consapevolezza di sé, autoefficacia	4
2 Adattabilità e flessibilità	4

GLI ELENCHI DELLE CONOSCENZE E DEI COMPORAMENTI

Il modello di competenza dovrà avere, degli elenchi di conoscenze e comportamenti tra cui scegliere ai fini della corretta applicazione.

In particolare si avrà un Dizionario delle competenze comportamentali e un dizionario delle conoscenze generali e specialistiche.

Gli elenchi presentati sono suscettibili di ampliamenti e arricchimenti, in funzione delle esigenze dell'ente, secondo la logica di un modello aperto.

I LIVELLI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

I livelli di valutazione delle conoscenze:

Il possesso delle conoscenze, sia generali che specialistiche, si valuta su 5 livelli. A ciascun livello possono corrispondere punteggi, secondo l'esempio illustrato. Per una maggiore chiarezza e dettaglio del sistema può essere opportuno, a livello di ente/settore organizzativo, definire in maniera più dettagliata i livelli di conoscenza, illustrando riferimenti ad attività tecniche specifiche ed eventuali esemplificazioni.

I livelli di padronanza delle conoscenze generali e specialistiche si articolano secondo il modello seguente:

LIVELLI	PUNTEGGI
INIZIALE Opera sotto la completa supervisione di altri in situazioni elementari Conoscenza delle caratteristiche di base della materia/tecnica, dal punto di vista generale	1
MINIMO Opera sotto supervisione di altri in situazioni ricorrenti Conoscenza degli elementi costitutivi e delle caratteristiche di base della materia/tecnica, dal punto di vista teorico e generale, come è acquisibile attraverso attività formative	2
DI BASE Opera autonomamente in situazioni ricorrenti Opera sotto la supervisione di altri in situazioni mediamente complesse Conoscenza della materia/tecnica sufficiente a comprenderne l'applicazione e ad utilizzare sul lavoro come è acquisibile con esperienze professionali di base	3
ADEGUATO Opera autonomamente in situazioni mediamente complesse Opera con l'indirizzo e/o la supervisione di altri in situazioni	4

complesse

Conoscenza della materia/tecnica adeguata e tale da comprenderne l'applicazione e ad utilizzare in modo completo sul lavoro come è acquisibile con esperienze professionali diverse maturate nel tempo
EVOLUTO

5

Opera in autonomia in situazioni complesse

Conoscenza che permette di operare pienamente e produrre risultati completi, come è acquisibile dallo svolgimento di attività nella specifica area professionale o in altre collegate.

ELEVATO

6

Opera in autonomia in situazioni di elevata complessità

Conoscenza elevata della materia/tecnica, frutto di studi, ampie esperienze di lavoro nella specifica area professionale e in altre, che consente risultati di lavoro rilevanti

MASSIMO

7

Opera in autonomia in situazioni imprevedibili

Appartenenza ad un ambito professionale ristretto e riconoscimento della leadership nella conoscenza della materia/tecnica all'interno e all'esterno dell'ente. Si producono risultati di lavoro che sono punto di riferimento nell'ente e/o per altre organizzazioni.

In fase di definizione dei profili di competenza, si dovrà indicare, per ogni profilo e per ogni grado di sviluppo del profilo (da 1 a 4), il livello di padronanza della conoscenza in funzione delle specifiche esigenze di ruolo.

Successivamente, questi livelli, saranno verificati sulle competenze detenute dal personale. Il confronto permetterà di definire il gap di competenze del personale e dell'ente.

I livelli di valutazione delle competenze comportamentali:

Il possesso di comportamenti di lavoro viene valutato su 7 livelli, in funzione della frequenza delle osservazioni.

Infatti le capacità e qualità si manifestano attraverso comportamenti reali e risultato effettivamente misurabili in termini di frequenza del comportamento individuato.

LIVELLI	PUNTEGGI
INIZIALE	1
Il comportamento è quasi assente	
MINIMO	2
il comportamento si manifesta molto raramente	
DI BASE	3
il comportamento si manifesta raramente	
ADEGUATO	4
il comportamento si manifesta abbastanza frequentemente	

EVOLUTO	5
il comportamento si manifesta frequentemente	
ELEVATO	6
il comportamento si manifesta molto frequentemente	
MASSIMO	7
il comportamento si manifesta sempre	

3. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE

L'approccio per competenze richiede modalità di applicazione che devono essere particolarmente rigorose dal punto di vista metodologico e articolate in termini di tecniche di analisi.

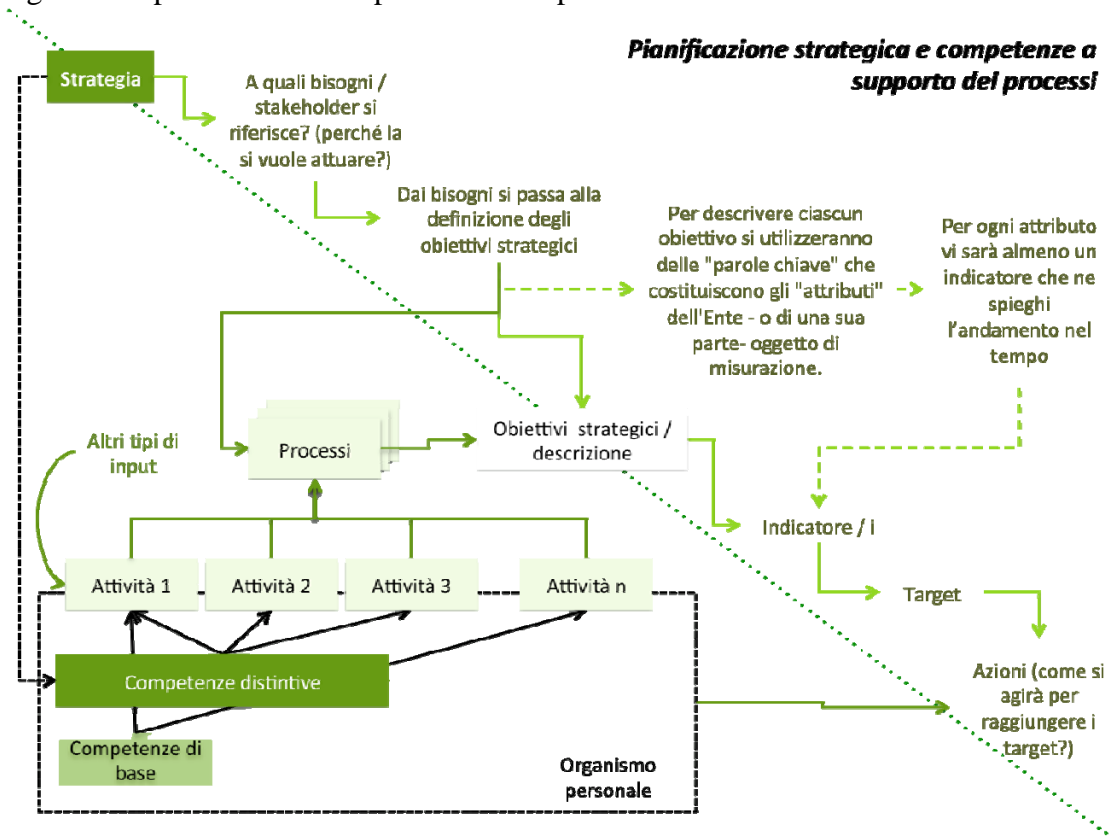
Infatti l'obiettivo finale è di individuare competenze "reali" e specifiche che si richiedono in una determinata organizzazione; per questa ragione, tutte le tecniche di analisi si sviluppano attraverso osservazioni e sistematizzazioni della realtà lavorativa.

Si possono individuare tre macro-fasi:

FASE A: COSTRUIRE IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

In questa fase, come è possibile rilevare dalla figura seguente, si individuano le competenze critiche per l'ente a livello organizzativo, partendo dalla strategia e dai relativi processi a supporto del conseguimento degli obiettivi strategici; ciascun processo può essere scomposto in una serie di attività per svolgere le quali sarà necessario utilizzare particolari risorse come input.

Fig.7: dalla pianificazione al profilo di competenza



Tra i principali input di attività vi sono le competenze delle persone coinvolte nell'erogazione di un determinato bene (prodotto o servizio). Le competenze suddette si possono suddividere in distintive o di base; le prime fanno riferimento a quell'insieme di caratteristiche senza le quali è impossibile conseguire gli obiettivi strategici, mentre le seconde, essendo di carattere più generale, servono a supportare le normali attività dell'ente. Attraverso la focalizzazione sulle differenti categorie di competenze è possibile giungere alla definizione di un dizionario che costituisce il linguaggio comune e l'inventario di tutte le competenze presenti nell'organizzazione.

FASE B: DEFINIRE IL KNOW HOW ATTESO TRAMITE I PROFILI DI COMPETENZA

In questa fase si andranno a individuare i diversi profili di competenza necessari all'organizzazione e i contenuti degli stessi.

Per far ciò bisogna analizzare la dimensione individuale delle competenze, vale a dire le capacità professionali detenute realmente dagli individui che detengono le competenze migliori. In questo modo si arriva a collegare la dimensione organizzativa della competenza, individuata nella precedente fase, con quella individuale dei best performer.

Si giunge, in sintesi, a definire il singolo profilo di competenza, che sarà la somma delle competenze definite a livello strategico e delle competenze emerse dalla analisi delle persone che hanno un'elevata professionalità.

In questa fase perciò, il dizionario delle competenze, definito nella prima fase a partire dai processi di lavoro, si arricchirà (soprattutto nella dimensione delle competenze comportamentali) di quelle competenze che emergono dalla analisi degli individui.

Un profilo di competenza è l'elenco dei requisiti di un determinato ruolo.

Un profilo di ruolo ci dice il livello atteso di ogni competenza.

Ogni competenza può essere posseduta o richiesta a un diverso livello di intensità.

Dal punto di vista metodologico per individuare i profili di competenza dalla analisi delle persone che operano nel mondo camerale bisogna prevedere le seguenti fasi tecniche:

1. la determinazione delle misure di performance del lavoro;
2. la formazione dei campioni di lavoratori;
3. la raccolta dei dati;
4. l'analisi delle informazioni e lo sviluppo di un modello di competenze;
5. la validazione del modello di competenze.

1: la determinazione delle misure di risultato

Poiché i modelli di competenza devono essere testati sui titolari di ruolo che hanno prestazioni elevate, il primo passo è misurare il livello di prestazione nel singolo lavoro.

I criteri che si possono utilizzare sono dati da misurazioni dirette del lavoro (quantità, dati economici ...), valutazioni del superiore, valutazioni dei clienti, *peer review*, e valutazioni dei subordinati.

2: l'individuazione dei campioni dei lavoratori: i best performer

La definizione delle misure di risultato permette di individuare i campioni di lavoratori da sottoporre ad analisi della loro professionalità.

In genere si individua un gruppo di best performer, vale a dire di lavoratori con livelli di risultato molto elevati, e lavoratori che invece hanno livelli di performance molto basso.

L'analisi delle loro competenze e il loro confronto permetterà di individuare le competenze fondamentali per il singolo job e le relative scale di valutazione.

3: la raccolta dei dati

I principali metodi di raccolta delle informazioni utilizzabili per sviluppare i modelli di competenze sono i seguenti:

- interviste su episodi comportamentali;
- panel di esperti;
- indagini con questionario;
- analisi delle funzioni relative alle mansioni;
- osservazioni diretta del lavoro;
- repertory grid;
- liste di controllo – dizionario delle competenze.

Intervista su episodi comportamentali (B.E.I): intervista individuale basata sull'analisi degli eventi professionali osservabili, finalizzata all'individuazione e alla descrizione delle competenze critiche per raggiungere risultati di eccellenza nel ruolo. Si tratta di una tecnica elaborata da Flanagan; la tecnica prevede che agli intervistati venga richiesto di descrivere le situazioni più difficili del lavoro, al fine di vedere cosa effettivamente fanno le persone, e non solo quello che richiedono.

Panel di esperti – focus group: questo metodo consiste nel convocare un gruppo di esperti e nel chiedere loro di identificare le caratteristiche che le

persone devono avere per svolgere il lavoro in modo adeguato. Gli incontri possono essere tra il vertice aziendale, i titolari del ruolo, i diretti superiori e i consulenti.

Questionario: metodologia di auto rilevazione delle competenze critiche somministrata sotto la guida della consulenza al titolare del ruolo o al dirigente (può essere personalizzato e tarato sulle specifiche esigenze aziendali).

Analisi delle funzioni del lavoro: dipendenti e osservatori elencano in modo dettagliato ciascun compito e funzione del titolare del lavoro. Le informazioni vengono raccolte con interviste, osservazioni dirette e *panels*.

Osservazione diretta del lavoro: i dipendenti vengono osservati direttamente mentre svolgono il lavoro.

Griglia repertorio del supervisore o di altri attori (Kelly): si tratta di una intervista realizzata al diretto supervisore attraverso la quale si chiede di indicare le competenze che distinguono i collaboratori eccellenti, mediante l'analisi e il confronto dei comportamenti posti in essere. Non si tratta quindi della formulazione di un profilo teorico e ideale, ma si tratta di una valutazione realizzata avendo come riferimento le concrete prestazioni lavorative dei subordinati.

Liste di controllo – Dizionario delle competenze: I dizionari sono costruiti attraverso un riesame delle competenze testate in ricerche precedenti e presentano elenchi di comportamenti, da cui si sceglie specifiche competenze ritenute idonee. Il dizionario potrà poi essere integrato dai compilatori con nuove competenze.

In genere, le tecniche più facilmente utilizzabili dovrebbero essere in particolare quelle del gruppo di esperti, delle interviste BEI sugli episodi critici e le liste di controllo verificate da coloro che ricoprono i profili professionali di competenza individuati.

In particolare si può procedere attraverso un gruppo di esperti a definire un modello generale di competenze con una prima struttura di dizionario delle competenze.

Poi si analizzano le competenze detenute dai best-performers attraverso in particolare le interviste BEI (si veda il modello di scheda della figura 1).

Queste dovranno descrivere i comportamenti efficaci ed inefficaci realizzati e attraverso una analisi del testo si procede ad associare agli stessi le competenze comportamentali agite.

Infine si procede alla individuazione (in particolare delle conoscenze generali e specialistiche) delle competenze da parte di soggetti che svolgono i ruoli associati ai profili professionali da analizzare.

Fig. 8 Esempio di scheda per le interviste BEI:

COMPETENZE PROFESSIONALI E ATTIVITA' PRINCIPALI ATTUALI

Breve storia professionale	
Cosa si e' rivelato piu' utile nel suo percorso di carriera? quali conoscenze? quali comportamenti?	

INCIDENTE CRITICO

FASE A: INDIVIDUAZIONE DI COMPORTAMENTI EFFICACI

Mi può raccontare due eventi che, secondo lei, possono essere considerati positivamente riguardo al suo percorso professionale? Quali erano le premesse? Chi era coinvolto? Come si è comportato (linea strategica)? Quali sono stati i risultati del suo comportamento?	
--	--

FASE B: INDIVIDUAZIONE DI COMPORTAMENTI INEFFICACI

Mi può raccontare due eventi che, secondo lei, possono essere considerati negativamente riguardo al suo percorso professionale? Quali erano le premesse? Chi era coinvolto? Come si è comportato (linea strategica)? Quali sono stati i risultati del suo	
---	--

comportamento?	
----------------	--

4: analisi delle informazioni e sviluppo del modello

In questa fase vengono esaminati i dati provenienti da tutte le metodologie di analisi al fine di identificare le competenze necessarie a svolgere il ruolo analizzato. In questa fase vengono definite le ipotesi del modello per competenze.

5: validazione del modello di competenze

In questa fase viene sperimentato il modello attraverso la verifica su campioni diversi di lavoratori eccellenti; se questi dimostreranno di avere alte competenze, allora il modello potrà dirsi tecnicamente valido.

FASE C: MAPPARE IL KNOW-HOW ESISTENTE

La mappatura è la valutazione del grado di competenza posseduto a livello individuale dal personale presente nella singola Camera di commercio.

In questa fase si tratta di verificare le competenze detenute dal personale rispetto alle competenze richieste dal profilo di competenza attribuito all'individuo.

Si vengono a definire dei *gap* di competenza, vale a dire dei differenziali tra competenze richieste e competenze effettivamente detenute dalle persone, che determineranno un profilo di competenza personale, che sarà alla base delle politiche di sviluppo delle risorse umane.

Dal punto di vista operativo l'analisi delle competenze detenute dal personale dovrebbe seguire le seguenti fasi:

1. Definizione del profilo professionale di competenza associabile al singolo dipendente. Bisogna associare l'individuo al ruolo ricoperto e al profilo professionale di competenza più vicino a quello agito.

2. Analisi delle competenze detenute dal dipendente.

Per realizzare questa fase si può ricorrere ad alcuni sotto-fasi tecniche in particolare:

2.1 valutazione delle competenze comportamentali agite dal dipendente; si tratta di realizzare una valutazione delle competenze di tipo top-down o tra pari, con riferimento alla parte dei comportamenti agiti sul lavoro, per cui verranno coinvolti soggetti (superiore gerarchico e/o colleghi, clienti e utenti del servizio) in gado di valutare le competenze detenute e il grado di manifestazione delle stesse nel lavoro.

2.2 Valutazione delle competenze comportamentali e delle conoscenze detenute; questa parte si dovrà distinguere tra una valutazione fatta da soggetti esterni all'organizzazione (commissioni di valutazione delle conoscenze appositamente nominate, soggetti certificatori esterni) e una valutazione fatta da soggetti interni.

I primi dovranno valutare le competenze che richiedono delle verifiche da parte di esperti che garantiscano correttezza della valutazione ed omogeneità e/o che richiedono tecniche specifiche di verifica delle competenze (test e prove psico-attitudinali, colloqui strutturati, prove tecnico-pratiche per la verifica della conoscenza di lingue, discipline..).

I secondi valuteranno quelle conoscenze specifiche del contesto organizzativo e che richiedono esperti (dirigenti, colleghi, esperti che operano in contesti organizzativi simili) provenienti dall'organizzazione o da organizzazioni simili.

2.3. Autorilevazione: si può richiedere all'individuo di individuare quali conoscenze e competenze comportamentali agisce nel ruolo e quale grado di giudizio attribuisce alle stesse. In questo caso si utilizza la autovalutazione, al fine di arricchire le informazioni rilevate e confrontarle con le valutazioni fatte da soggetti terzi.

3 Infine si procede a definire il profilo professionale di competenza detenuto dal singolo individuo, definendo le conoscenze e competenze comportamentali detenute e il loro grado di padronanza.

Questo servirà per individuare i gap di competenza, su cui agire attraverso le politiche di sviluppo del personale.

Nel costruire così un modello per competenze si dovrà tener conto dei seguenti aspetti:

- è necessario pensare a una politica di sviluppo del personale complessiva, all'interno della quale inserire modelli di gestione per competenza;
- avviare un attento processo di analisi organizzativa che attraverso tecniche diverse permetta al singolo ente locale di individuare le proprie e specifiche competenze;
- bisogna progettare nuove regole di gestione delle selezioni dall'esterno e di progettazione dei sistemi di carriera interni;
- avviare un programma di formazione e sviluppo che abbia l'obiettivo di ridurre il gap tra competenze richieste e competenze detenute dall'ente.