

**HUMANWARE S.A.S.**

Via Tino Buazzelli, 51

00137 - Roma

Tel.: +39 06 823861

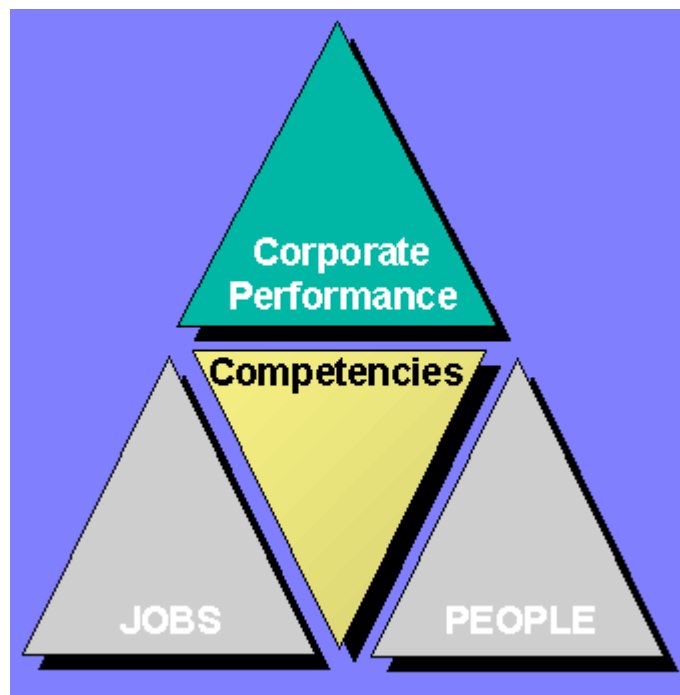
Fax.: +39 06 233214866

Web: [www.humanware.it](http://www.humanware.it)

Email: [humanware@humanware.it](mailto:humanware@humanware.it)



# La rilevazione delle competenze



Poiché per competenze si fa riferimento a set di dimensioni comportamentali che sono determinanti per la prestazione lavorativa di successo, un sistema basato sulle competenze costituisce uno strumento efficace per la gestione strategica delle Risorse Umane. I modelli di competenze sono repertori di comportamenti professionali con indicazione dei ruoli e dei contesti organizzativi in cui si esercitano.

La metodologia per la rilevazione delle competenze critiche per la produzione di una prestazione superiore al ruolo e quindi per la creazione dei modelli di competenze, varia rispetto l'approccio che si vuole applicare. Tali metodologie si basano sull'analisi di eventi critici nell'esercizio di tecniche investigative appropriate caso per caso. I metodi che si possono utilizzare sono:

- Repertory grid
- Tecnica dell'incidente critico
- Metodo BEI
- Gli inventari generali di competenza

Una volta definito il modello delle competenze, riferito alle diverse tipologie di ruolo (managers, professionals, venditori, ecc.) e/o a diversi tipi di contesto aziendale e organizzativo, esso viene applicato, con finalità di gestione e sviluppo, ai fondamentali processi e strumenti di gestione delle Risorse Umane: selezione, formazione, sviluppo di carriera, compensation ecc.

**Repertory grid**

Tecnica di intervista che fornisce uno strumento strutturato di raccolta delle informazioni relativamente a costrutti che riguardano le caratteristiche personali di un individuo, in un ambito specifico del suo ambiente di lavoro ( esempio: prestazione nelle vendite) . Nella griglia su un asse, vengono registrati gli "elementi" ( esempio: i venditori) e lungo l'altro asse vengono registrati i costrutti ( es. perseveranza nel portare a termine le vendite) . I punteggi vengono registrati nell'apposita griglia per poter evidenziare come ogni elemento è percepito in relazione ad ogni costrutto.

Tale tecnica viene generalmente usata con i manager che hanno la possibilità di confrontare la prestazione di lavoro di diverse persone che hanno lavorato per loro, metà dei quali ritiene siano efficienti e metà lo siano di meno. Vengono effettuati confronti tra i titolari e vengono descritte caratteristiche considerate essenziali per realizzare una buona prestazione.

**Tecnica dell'incidente critico**

Procedura che utilizza una raccolta di incidenti osservati il cui risultato ha determinato eventi importanti o critici per il successo nel lavoro. L'accento viene posto non tanto in attività di routine ma in eventi rari, ma salienti, che sottolineano la differenza tra il successo ed il fallimento.

Le interviste sugli Incidenti critici vengono svolte con il titolare dalla posizione che riferisce degli avvenimenti di cui ha avuto esperienza nell'adempimento degli obiettivi richiesti, sia che questi abbiano prodotto dei successi o dei fallimenti. I racconti vengono analizzati in profondità per fornire un quadro completo dei comportamenti messi in atto, delle abilità richieste, e delle qualità ed attributi necessari per adempiere i compiti richiesti

**Metodo BEI ( behavioral event interview )**

Individuazione dei best performers e delle competenze critiche attraverso l'identificazione di campioni differenziati, uno costituito da elementi chiaramente superiori, l'altro di confronto, composto da elementi medi e/o scadenti, al fine di identificare le caratteristiche associabili al successo. Interviste ai componenti dei due campioni con il metodo BEI : intervista sugli eventi comportamentali.

Analizzare tematicamente i protocolli delle interviste per identificare le caratteristiche che distinguono i due gruppi campione, in particolare i comportamenti osservati nei migliori e non nei migliori. Codificare con il metodo dell'analisi del contenuto dell'espressione verbale i racconti delle BEI , in modo da misurare e testare statisticamente la significatività delle differenze tra le caratteristiche osservate nel gruppo dei migliori e dei mediocri.

**Gli inventari generali di competenza**

Creazione del modello di competenze attraverso il confronto con modelli precostituiti e attraverso le informazioni raccolte con interviste alle persone chiave dell'organizzazione.

## La Mappatura delle Competenze

Quali sono le competenze di cui oggi disponiamo nella nostra organizzazione? Quali sono le nostre aree di forza e le nostre aree di debolezza? E quali sono i gap più critici da colmare per allineare le nostre competenze alle richieste che ci vengono dalle strategie e dal business?

La mappatura (misurazione) delle competenze permette di dare una risposta a queste che sono alcune delle domande fondamentali del processo di gestione per competenze.

La mappatura delle competenze accompagna e sostiene processi di sviluppo individuale, cambiamento di funzione e sviluppi di carriera, progetti di sviluppo dell'organizzazione, azioni di riconversione o di riposizionamento (interno o esterno all'organizzazione), piani di formazione.

### Obiettivi

La finalità immediata del processo di mappatura/misurazione delle competenze è realizzare una fotografia oggettiva delle competenze possedute dalle persone, e il suo scopo ultimo è lo sviluppo e la crescita. L'obiettivo principale è la conoscenza finalizzata a capire come sviluppare e valorizzare le competenze e non c'è una finalità valutativa delle persone.

Gli obiettivi che si possono perseguire attraverso la misurazione delle competenze riguardano sia i singoli, di qualunque livello, sia l'organizzazione.

Obiettivi per i singoli:

- fare il punto sulle proprie competenze e chiarire i propri obiettivi professionali e criteri di scelta, a fronte dei cambiamenti in atto nell'organizzazione
- costruire un progetto professionale coerente alle possibilità e ai vincoli dell'organizzazione  
rafforzare la propria capacità di reagire positivamente e fronteggiare i cambiamenti lavorativi.

Obiettivi per l'organizzazione:

- favorire una convergenza tra i progetti delle persone e quelli dell'organizzazione, ottimizzando l'uso delle risorse
- migliorare la conoscenza delle proprie risorse umane, del potenziale disponibile, delle competenze trasferibili
- sviluppare la gestione dei percorsi di carriera e delle competenze

### Oggetto della misurazione

La valutazione della presenza o assenza di una competenza in una persona, deve essere valutata attraverso i suoi comportamenti agiti ed osservati “ ciò che gli abbiamo visto fare”.

Ne deriva che:

- Non è oggetto della misurazione la persona in sé, ma le competenze espresse e tradotte in comportamenti
- Non è oggetto della misurazione ciò che la persona potrebbe fare potenzialmente in futuro ( che è invece oggetto della valutazione del potenziale, che è cosa diversa)
- Non è oggetto della misurazione ciò che la persona potrebbe forse fare in circostanze diverse ma attualmente e non fa

### Strumenti

Gli strumenti per la rilevazione obiettiva delle competenze sono differenti e possono essere utilizzati, in maniera combinata, in diverse fasi del processo di misurazione:

Questionari di personalità  
Questionari motivazionali  
Questionari sulle competenze  
In-basket  
Role-playing  
Esercizi di gruppo  
Intervista di feedback

*Questionario di personalità* - Il questionario di personalità permette di ottenere un profilo per determinare le caratteristiche di personalità di un individuo.

*Questionario motivazionale* - Il questionario permette di ottenere un profilo contenente i bisogni ed i valori che caratterizzano l'assetto motivazionale individuale.

*Questionario " Check-up delle competenze"* - Il questionario fornisce un profilo incrociato su come il soggetto si auto-analizza e su come viene visto dagli altri sul piano delle competenze

*In-basket* - L'in-basket è uno strumento in cui è presentata una situazione complessa che richiede una soluzione immediata utilizzando le informazioni contenute nel testo. Questo tipo di strumento permette di esaminare le capacità organizzative di base, la sensibilità del candidato nei confronti dei problemi e la sua capacità e modalità di decisione. Si esplora l'area del problem solving del candidato e quindi la modalità e l'interesse nella ricerca delle soluzioni

*Role-playing* - Il role playing è una simulazione di situazioni reali con ruoli predefiniti. I presupposti di tale strumento di valutazione trovano origine nel " teatro della spontaneità" e nello psicodramma, e si fondano sull'idea che agire drammaticamente un problema consente di far emergere comportamenti ed atteggiamenti che restano celati con altri metodi centrati sugli aspetti verbali e razionali.

*Esercizio di gruppo* - L'esercizio di gruppo è uno strumento che permette di mettere in atto processi di decisione effettuati a rischio minimo e calcolato. Corrisponde ad un setting preparato in cui il rischio è minimizzato. L'obiettivo è che " giocando" i soggetti si sperimentano in una situazione simulata, e la capacità appresa è trasportabile nella realtà. Questo approccio valutativo viene utilizzato per esplorare le caratteristiche interpersonali dei soggetti, la partecipazione alla discussione e la qualità degli interventi.

*Interviste di feedback* - L'intervista di feedback ha come obiettivo quello di discutere ed argomentare i diversi momenti di simulazione, dare/ricevere riscontri e spunti al fine di ottenere/offrire stimoli e consigli su cosa migliorare. Altre interviste di feedback sono quelle sui profili generati dai questionari compilati al fine di convalidare i risultati ottenuti.