

JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING

DOCUMENTO GENERALE DI PROGETTO

<http://www.ebcconsulting.com/job-competencies-cluster-modelling.html>

2° sezione di 3

INDICE

Costruzione del Sistema EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING	2
Costruzione del modello organizzativo base EBC	2
Individuazione del Dizionario delle Competenze e dei Cluster tipologici di competenze	3
Individuazione dei Cluster organizzativo/funzionali di competenze	4
Costruzione del modello EBC di competenze aziendali	6
Costruzione del Sistema di valutazione delle competenze espresse dal personale	7
Sviluppo di Applicazioni Software per la Gestione del Sistema EBC Consulting - JCCM	8

Costruzione del Sistema EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING

Anche se il concetto di mappatura, prima, e di valutazione, poi, delle competenze sembra familiare a molti, i significati ed usi attribuiti non sempre coincidono. Non entrando nel merito di cosa sia corretto e cosa non lo sia, chiarire le scelte operate nello sviluppo del sistema EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING è una premessa per un suo utilizzo corretto e coerente.

COSTRUZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO BASE EBC

NOTA. Nel seguito con il termine Unità organizzativa si intende l'elemento più piccolo che consente di rappresentare un'organizzazione aziendale e che è costituito sia da ciò che si riferisce alla posizione ("cosa" ci si attende venga fatto da chi occupa la posizione nell'organigramma e le relative responsabilità) sia da ciò che si riferisce al ruolo ("come" dovrà agire chi è in quella posizione). **UNITA' ORGANIZZATIVA = POSIZIONE + RUOLO**

Di fatto le teorie organizzative aziendali più che fornire precise indicazioni per l'individuazione e la correlazione di posizioni e ruoli in azienda si preoccupano di inquadrare le organizzazioni reali in **categorie organizzative omogenee** (struttura gerarchica, struttura a matrice, ecc.) che rappresentino degli **stili organizzativi prevalenti**, spesso collegati alle *consuetudini* del settore principale in cui opera ogni azienda.

La disponibilità di questi studi offre notevoli spunti ed elementi di riflessione e sviluppo per qualunque organizzazione ma ovviamente non è in grado di rappresentare le **caratteristiche distintive** di ogni specifica azienda, che spesso sono la chiave del **vantaggio competitivo** della stessa verso i suoi competitor. Ogni sistema di gestione per competenze del personale non può quindi prescindere dall'individuazione di posizioni e ruoli organizzativi propri.

Lo sviluppo del metodo EBC, che ricordiamo avere come presupposto fondante il suo utilizzo pratico nelle aziende, si è posto fra gli obiettivi quello di individuare una rappresentazione organizzativa (**organigramma gerarchico delle posizioni/ruoli**) che potesse essere utilizzata da qualsiasi organizzazione per poter agevolmente, tramite copia/modifica di uno schema esistente, giungere al disegno del proprio organigramma specifico.

La scelta della **dimensione di aggregazione logica principale per l'individuazione di posizioni/ruoli** del modello è quindi stata individuata nei **processi aziendali**¹ così come individuati anche nell'ambito dei sistemi per la gestione della qualità aziendale:

posizioni/ruoli organizzativi = funzioni dei processi aziendali

¹ UNI EN ISO 9000:2000 - Un processo è un insieme di attività correlate o interagenti che trasforma elementi in entrata (input) in elementi in uscita (output) per soddisfare un preciso scopo (ndr. aziendale)

Su tale ipotesi un **panel misto di esperti di organizzazione** (consulenti organizzativi, dirigenti e responsabili aziendali, best performer) ha condotto uno studio di ri-analisi della documentazione dei sistemi per la gestione della qualità sviluppati nell'arco degli ultimi 10 anni, messi a disposizione dai consulenti e dalle aziende stesse. La comparazione fra le diverse funzioni individuate da tutti i sistemi ha consentito di individuare un **denominatore comune di funzioni e loro gerarchie** che è stato sottoposto a successive sessioni di focus group cui hanno partecipato gli stessi esperti e che aveva come quesito chiave la: "generalizzabilità dell'organigramma individuato ad aziende eterogenee".

Le aziende cui si riferiscono i sistemi analizzati sono:

- tutte italiane
- appartengono ai settori secondario, terziario e terziario avanzato
- hanno un numero di collaboratori compreso fra i 50 ed i 250, salvo qualche eccezione in eccesso ed in difetto.

Il modello risultante del metodo EBC pur essendo rappresentativo di tutte queste aziende (e quindi di un gran numero di aziende tipiche del nostro paese) consapevolmente non fotografa la realtà esatta di nessuna. Costituisce quindi un'ossatura che calata nelle singole aziende richiede necessariamente di essere declinata/personalizzata secondo le peculiarità di ciascuna per poter essere utilizzata come base per il sistema di gestione per competenze.

L'esperienza di applicazione in casi concreti negli ultimi due anni ha consentito di stimare una riduzione dei tempi di definizione dell'organigramma e quindi di posizioni/ruoli variabile fra il 15% (per strutture con 50/100 collaboratori) fino al 35/40% (per strutture con 100/250 collaboratori).

I principali passi di sviluppo di questa **Fase 1** di definizione del sistema:

- Mappatura e analisi dei principali processi rilevanti in atto o in fieri e relativi output/finalità
- Individuazione degli attori dei processi (funzioni) e delle aggregazioni organizzative di appartenenza (reparti, uffici, divisioni, ecc.)
- Identificazione delle posizioni/ruoli "comuni" fra le organizzazioni
- Rilevazione dei livelli di responsabilità e di riporto delle varie posizioni/ruoli e creazione dell'organigramma
- Individuazione delle principali attività richieste dai processi e relativi output/obiettivi

INDIVIDUAZIONE DEL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI CLUSTER TIPOLOGICI DI COMPETENZE

Le esperienze di EBC Consulting nel supporto consulenziale dei propri clienti nello sviluppo di sistemi di gestione per competenze hanno negli ultimi dieci anni comportato l'utilizzo di vari metodi per l'identificazione del dizionario delle competenze quali: Repertory Grid, Tecnica dell'incidente critico, Metodo BEI, Inventari generali di competenze.

Queste esperienze rafforzate dalla collaborazione in progetti con Istituti universitari e associazioni di categoria territoriali per lo sviluppo di sistemi di competenze finalizzati ad aziende di vari settori merceologici hanno portato all'individuazione di un **Inventario Generale EBC delle Competenze**.

Tale inventario generale è attualmente in uso presso numerosi Clienti EBC grazie al cui contributo esso è oggetto di un processo di miglioramento continuo oltre che di specializzazione per i vari settori di attività delle aziende stesse.

Il Dizionario EBC delle competenze è strutturato secondo un primo livello di aggregazione tipologica generale ed alcuni dei livelli principali sono ulteriormente categorizzati su di un secondo livello che ne consente una più agevole comprensione e fruizione in tutte le fasi di costruzione ed utilizzo del sistema di gestione per competenze (cfr. caratteristiche tecniche).

I principali passi di sviluppo di questa **Fase 2** di definizione del sistema:

- Analisi dei dizionari di competenze sviluppati con e per conto dei propri Clienti e loro comparazione con i dizionari derivanti da progetti accademici.
- Individuazione del set di competenze rilevanti che costituiscono l'**Inventario Generale EBC Consulting delle Competenze**.
- Denominazione e descrizione delle competenze del dizionario in termini di **Sapere/Essere in grado di ...fare**.
- Determinazione dei **Cluster tipologici di 1° e 2° livello** del Dizionario delle competenze.

INDIVIDUAZIONE DEI CLUSTER ORGANIZZATIVO/FUNZIONALI DI COMPETENZE

Le teorie più precise sulla mappatura delle competenze partono dalla necessità di indagare e descrivere in modo ottimale/ideale e quanto più completo possibile il set di competenze puntuali richieste per l'adeguato svolgimento di un ruolo organizzativo da parte del personale incaricato. Le numerose tecniche di indagine possibili utilizzano metodologie e strumenti semi-strutturati e strutturati che tipicamente coinvolgono il personale in lunghe ed impegnative fasi di colloqui di indagine e raccolta di informazioni, alle quali seguono approfondite analisi quali-quantitative dei dati raccolti.

Per ridurre questo impegno (ed i tempi e costi da esso derivanti) pur garantendo la correttezza e coerenza della mappatura risultante nonché la possibilità di affinarla progressivamente in cicli di gestione successivi, nel metodo EBC si individuano dei raggruppamenti omogenei di competenze (**Cluster organizzativo/funzionali**) che possono essere attribuiti "in blocco" ai vari ruoli/posizioni che costituiscono l'organizzazione: **JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING**.

La mappatura delle competenze sui ruoli può essere quindi praticamente realizzata associando a ciascun ruolo uno o più cluster organizzativo/funzionali di varia articolazione e dimensione (ndr. come un *Lego*[™] delle competenze con mattoncini di varia dimensione) in base alle caratteristiche della posizione organizzativa in elaborazione. Il metodo e lo strumento applicativo software consentono tuttavia, se e

quando necessario, di aggiungere alla mappatura del ruolo singole competenze identificate direttamente dal Dizionario disponibile.

Per l'individuazione dei cluster organizzativo/funzionali del metodo EBC è stato condotto uno studio sui sistemi di gestione per competenze già sviluppati ed implementati da EBC stessa, basandosi su logiche aggregative tipiche del noto metodo "Job Family Modelling". I cluster identificati sono:

Cluster di Area funzionale: determinati ponendo il focus su processi e obiettivi comuni

Cluster dei Livelli organizzativi di Responsabilità: determinati in base a livelli di responsabilità, autonomia e riporto organizzativo omogenei

Cluster di Unità organizzative²: identificati in base agli ambiti professionali di ciascuna unità organizzativa. Sono connotati da specifiche competenze e conoscenze distintive.

I principali passi di sviluppo di questa Fase 3 di definizione del sistema:

- Pre-normalizzazione di: a) competenze utilizzate nei vari progetti costituenti la piattaforma di indagine; b) identificazione di ruoli/posizioni organizzativi, in modo da rendere confrontabili i loro dati.
- Selezione di vari criteri possibili di aggregazione organizzativo/funzionale dei ruoli/posizioni presenti nell'organizzazione.
- Per ciascuno dei criteri di aggregazione di cui al passo precedente - fissato il criterio aggregativo ed individuati i conseguenti gruppi di ruoli (Job Family): analisi della frequenza relativa di utilizzo delle varie competenze mappate sui ruoli appartenenti alla stessa "famiglia".
- Selezione dei primi 3 criteri aggregativi che presentassero la maggiore somma di frequenza relativa di utilizzo nelle prime (5/10) competenze (in ordine decrescente di frequenza di utilizzo) di tutte le job family individuate dal criterio aggregativo, normalizzate al valore convenzionale 100 per effettuare i confronti fra criteri, e quindi numero di famiglie, differenti.
- Semplificazione/riduzione dell'elenco globale delle competenze presenti in ciascuno dei gruppi individuati al passo precedente, mediante eliminazione delle voci con frequenza relativa di utilizzo minore.
- Assegnazione (mappatura) delle competenze ottimali/ideali agli elementi (family) individuati dai tre criteri aggregativi principali. Si individuano in questo modo i **COMPETENCY CLUSTER** per ciascuna JOB FAMILY individuata dal criterio aggregativo prefissato (Ndr. da cui il nome del metodo **JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING**).

² UNITÀ ORGANIZZATIVA = POSIZIONE + RUOLO.

Costruzione del Modello EBC di Competenze Aziendali

Un Modello delle Competenze aziendali è un set strutturato e coerente di informazioni (modello) che identifica le competenze, conoscenze ed abilità ottimali/ideali richieste alle persone in ciascuno dei ruoli previsti nell'organizzazione.

Un modello delle competenze identifica quindi per ogni unità organizzativa un Profilo del Ruolo che rappresenta ciò che il Responsabile dell'organizzazione aziendale ritiene essere ottimale per un completo, efficace ed efficiente svolgimento del ruolo da parte delle persone inserite in ogni posizione. Una persona che soddisfi il profilo del ruolo (ndr. entro dei limiti di tolleranza percentuale) verrà definita Adeguata al Ruolo.

E' evidente che anche a parità di posizioni/ruoli organizzazioni diverse possono richiedere ai propri collaboratori profili di ruolo differenti e/o con diversa importanza, assoluta e relativa, delle varie competenze mappate.

Il Modello EBC di competenze aziendali integrato nel suo Sistema di gestione è stato individuato in modo da essere rappresentativo dell'intero panel di aziende oggetto di studio ed applicazione. Anche questo modello deve quindi essere assunto dagli utilizzatori del Sistema come una struttura di base da personalizzare secondo le specificità di ogni azienda.

I principali passi di sviluppo di questa Fase 4 di definizione del sistema:

- Pre-normalizzazione di: a) competenze utilizzate nei vari progetti costituenti la piattaforma di indagine; b) relative scale di valutazione.
- Rianalisi comparata delle mappature delle competenze sui ruoli/posizioni dei sistemi di gestione per competenze del personale sviluppati negli ultimi 10 anni. Analisi di frequenza dell'utilizzo delle varie competenze nelle definizioni dei medesimi profili di ruolo in sistemi diversi.
- Assegnazione (mappatura) delle competenze maggiormente rilevanti (identificate nella precedente analisi) ai ruoli/posizioni del Modello organizzativo base EBC
- Analisi e assegnazione (mediante libere discussioni del gruppo misto di esperti) di:
 - “Valore atteso” per ciascuna competenza nell'ambito di ogni specifica unità organizzativa del modello
 - “Peso %” relativo di ogni singola competenza nell'ambito del set completo di competenze previste nella mappatura di ciascun ruolo, posto che la somma di tutte le competenze mappate sul ruolo debba comunque essere pari al 100% che rappresenta la *completezza* di quanto richiesto per l'ottimale/ideale copertura delle esigenze del ruolo.

COSTRUZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ESPRESSE DAL PERSONALE

Il Sistema EBC per la Gestione per competenze del personale ed in particolar modo il suo sottosistema di Valutazione delle competenze espresse sono stati realizzati in modo da rispondere a principi di:

- **Trasparenza:** tramite regole di applicazione definite ed informazioni dettagliate che richiedono condivisione da parte dell'azienda, del valutatore e del valutato
- **Oggettività:** grazie a definizioni delle competenze chiaramente e compiutamente espresse, condivise e univoche per l'azienda, così come per le scale di valutazione delle competenze stesse, per evitare quanto più possibile valutazioni soggettive, dettate da sensazioni, impressioni o altri fattori non controllabili
- **Equità:** perché consente di staccarsi dalle valutazioni legate alla persona, alla sua storia, e basarsi su criteri definiti per unità organizzativa, indipendentemente da chi la occupi. Soggetti in posizioni uguali con livelli di responsabilità uguali possono quindi essere valutati su elementi uguali e omogenei (equi).

Dal punto di vista applicativo (e della sua gestione informatica) un sistema di valutazione non può che basarsi su di una **Scala di Valutazione numerica**, ma qualunque valutatore se dotato soltanto di tale grading potrebbe involontariamente distorcere la valutazione in base alle proprie "scale di percezione" ("manica larga" o "manica stretta") rendendo quindi difficilmente comparabili le rilevazioni di differenti valutatori e quindi "meno equo" il sistema complessivo. Per ridurre questo rischio si è costruito un sistema di indicatori comportamentali basati sull'osservazione delle competenze agite.

I principali passi di sviluppo di questa Fase 5 di definizione del sistema:

- Adozione di una **scala numerica di valutazione** delle competenze.
- Identificazione e definizione tramite focus group di regole generali per la correlazione fra valori della scala e **livelli di padronanza della competenza**.
- Sviluppo di un set di **declaratorie delle competenze** coerente con i livelli di padronanza;
- Definizione del set di **Indicatori comportamentali**, competenza per competenza, coerenti con le regole generali di correlazione competenza/agito prefissate. Tali Indicatori non vengono identificati nel sistema generale EBC per il cluster organizzativo delle abilità tecniche poiché esse sono troppo dipendenti dalla specificità di ogni singola organizzazione e pertanto possono essere individuati, se necessario, solo azienda per azienda.

SVILUPPO DI APPLICAZIONI SOFTWARE PER LA GESTIONE DEL SISTEMA EBC CONSULTING - JCCM

Le informazioni risultanti dagli studi svolti per la costruzione del Metodo EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING sono integrate come tabelle predefinite nella piattaforma software H1-HRMS di EBC e sono quindi utilizzabili dagli utenti per poter ridurre drasticamente i tempi di analisi e deployment di un proprio sistema personalizzato per la gestione per competenze del personale e per il suo successivo mantenimento e perfezionamento.

L'applicazione software è stata inoltre corredata di specifiche funzionalità che agevolano ulteriormente la gestione del Sistema EBC per la gestione per competenze del personale, fra le quali:

- Gestione dei cluster organizzativo/funzionali delle competenze
- Aggiornamento automatico dei profili di competenze dei ruoli (mappatura delle competenze sul ruolo) a seguito di variazioni dei cluster
- Aggiornamento automatico della pesatura delle competenze di ogni profilo di ruolo
- Aggancio automatico delle valutazioni delle competenze alle funzionalità di valutazione qualitativa della piattaforma H1 Hrms. <http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-software-gestione-risorse-umane.html>

Maggiori informazioni: <http://www.ebcconsulting.com/job-competencies-cluster-modelling.html>