

JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING

DOCUMENTO GENERALE DI PROGETTO

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

1° sezione di 3

INDICE

JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING (JCCM)	2
Introduzione al modello di gestione del personale per cluster di competenze	2
Fondamenti teorici	3
Particolarità del Metodo EBC Consulting e sua integrazione nel software H1 Hrms	6

JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING (JCCM)

Introduzione al modello di gestione del personale per cluster di competenze

L'apprendimento e la crescita di una azienda od organizzazione derivano da tre fonti principali:

- **PERSONALE**
- **SISTEMI**
- **PROCEDURE ORGANIZZATIVE**

... ma mentre i sistemi tecnologici e le procedure organizzative sono state oggetto negli ultimi decenni di radicali interventi di innovazione con l'introduzione di soluzioni e metodi concreti, non altrettanto è avvenuto nell'ambito della gestione e valorizzazione del personale.

Non che siano mancati gli sviluppi teorici, primo fra tutti del metodo di gestione per competenze, ma la predisposizione di modelli e metodi applicativi si è sempre scontrato con la complessità realizzativa e la necessità di interventi di indagine prima ed avviamento poi molto onerosi in termini di tempo e risorse coinvolte, rendendo il metodo applicabile solo in poche grandi organizzazioni.

Ma se perdere o non valorizzare una persona per una grande azienda è sicuramente una opportunità non colta, per una media o piccola organizzazione, soprattutto nella estremizzata competitività del mercato odierno, può essere una questione di sopravvivenza della stessa.

Il **Sistema** ed il **Metodo EBC - JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING (JCCM)** nasce dalla decennale concreta esperienza di EBC Consulting nella realizzazione di interventi di consulenza nella costruzione di modelli di gestione del personale per competenze e nel loro deployment sulle piattaforme software H1-HRMS sviluppate dalla divisione software della stessa EBC, oltre che dalla vicinanza con il mondo accademico che ha spesso fornito le basi teoriche per gli sviluppi.

Il Modello EBC offre quindi una metodologia ed uno strumento software pratico per la costruzione di un **MODELLO DELLE COMPETENZE**

personalizzato sulla propria azienda, basato su uno strumento di gestione rigoroso ed al tempo stesso flessibile, accessibile senza particolari conoscenze da parte degli utilizzatori, guidato nella realizzazione e gestione grazie ai contenuti predefiniti, personalizzabile tramite semplici operazioni di clona/modifica, perfezionabile progressivamente dall'utente grazie alle esperienze ed informazioni raccolte durante il suo normale utilizzo.

Il **Metodo JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING** si propone quindi come anello concreto di congiunzione fra teoria e pratica della gestione per competenze del personale, portandone i vantaggi dell'utilizzo alla portata di qualunque azienda.

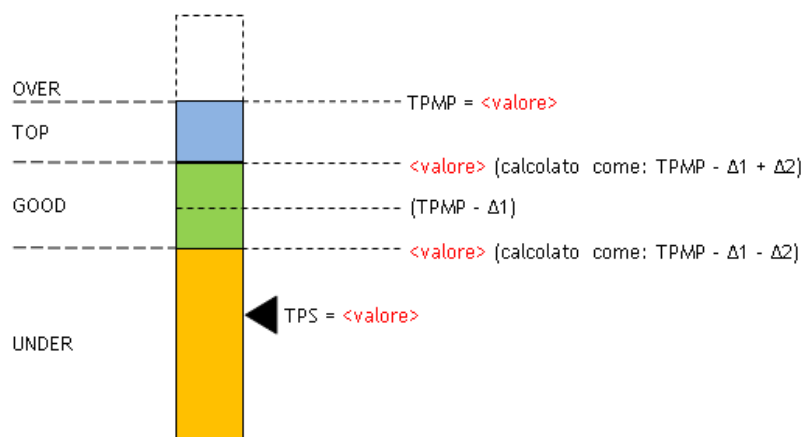
Fondamenti teorici

Si parte dal presupposto che **per fare bene** (in modo adeguato, eccellente...) un'attività, assolvere ad un compito e raggiungere gli obiettivi prestabiliti dall'organizzazione è **necessario essere competenti**.

Prendendo spunto dal principio di Le Boterf, **essere competenti e adeguati in un determinato ruolo** all'interno di un'organizzazione risiede nel **saper mobilitare le risorse** (competenze) necessarie (sapere, saper fare, saper apprendere, saper agire, volere agire), **non solo possederle**. Si possono infatti possedere tutte le competenze/conoscenze necessarie/adequate per una performance di eccellenza in un dato ruolo, ma se non si riescono ad attivare o lo si fa solo in parte, ad esempio perché "non motivato", molto probabilmente non si sarà in grado di raggiungere gli obiettivi fissati. Viceversa si potrebbe essere carenti in esperienza e conoscenza ma raggiungere comunque buoni risultati attivando la competenza di orientamento all'apprendimento o la capacità decisionale.

Il contenuto *core* del sistema sono quindi le **competenze, le conoscenze e le capacità tecnico-professionali**¹ ottimali/ideali che una persona **dovrebbe possedere** (Spencer e McClelland) e **saper mobilitare** (Le Boterf) per poter assumere quei **comportamenti** corretti che le permettano di svolgere adeguatamente le mansioni ed assumere le responsabilità specifiche richieste per la posizione che occupa nell'organizzazione.

Si parla pertanto di **Adeguatezza** (della persona) **al Ruolo** e non di abilità nella performance, di ciò che è **necessario**, che **si dovrebbe** e che **sarebbe preferibile SAPERE** (conoscenze) **SAPER FARE** (capacità/abilità) e **SAPER ESSERE** (comportamenti/atteggiamenti) per ricoprire con successo personale ed aziendale il ruolo assegnato.



Un sistema aziendale di gestione integrata per competenze ha come **scopo chiave la valutazione dell'adeguatezza al ruolo del personale** dell'organizzazione ed è costituito essenzialmente da:

¹ Alcune definizioni:

Le **Competenze** sono un sistema articolato di conoscenze, esperienze, abilità, motivazioni, atteggiamenti e valori duraturi della personalità di un individuo causalmente collegati ad una performance efficace in una mansione e in una situazione, misurabili sulla base di un criterio prestabilito. In altre parole la competenza causa e/o può predire la capacità di un individuo di orientarsi in un determinato campo e di porre in essere dei comportamenti professionali adeguati alle richieste del proprio lavoro e dell'ambiente organizzativo.

Per **Conoscenze** si intende quell'insieme di esperienze strutturate, di valori, di informazioni contestuali e di intuizioni, derivato da studio e/o percorsi di vita e professionali, che forniscono una base per valutare, incorporare nuove informazioni, il **SAPERE** necessario per rispondere adeguatamente alle richieste.

Per **Capacità tecnico-professionali/Skills** si intende l'insieme delle conoscenze e delle capacità *relative alla specifica professionalità del soggetto*. Designano ciò che il soggetto sa concretamente fare in un determinato ambito lavorativo. La **competenza tecnica (skill)** è dunque un "saper-fare", che il soggetto deve presidiare per poter agire con competenza, svolgere una data attività professionale *efficacemente in un dato contesto lavorativo*.

- Un Modello delle Competenze aziendali
- Un Sistema di Valutazione delle competenze espresse (e potenziali) del personale.

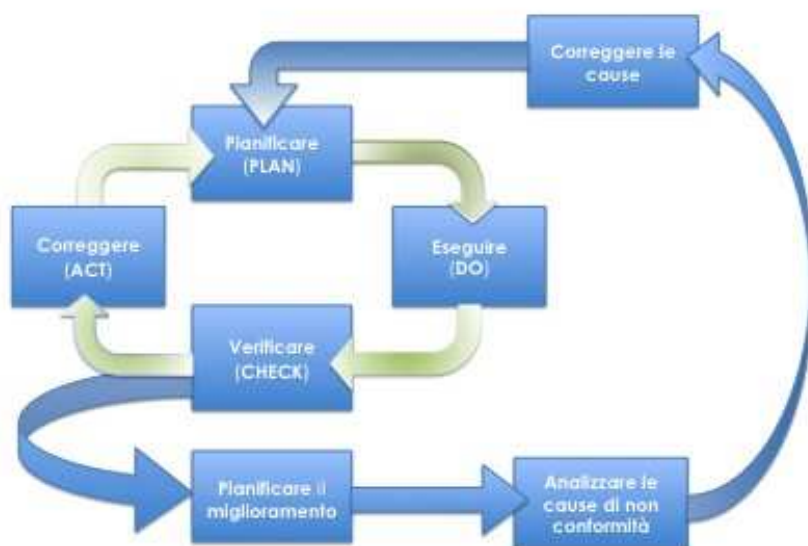
Un Modello delle Competenze aziendali è un set strutturato e coerente di informazioni (modello) che:

1. identifica (mappa) le competenze, conoscenze ed abilità ottimali/ideali richieste alle persone in ciascuno dei ruoli previsti nell'organizzazione;
2. definisce i livelli attesi (rispetto ad una scala di misurazione predefinita) per ciascuna delle competenze previste nel ruolo;
3. stabilisce la pesatura relativa delle competenze complessive nell'ambito del ruolo.

Esistono vari metodi per l'individuazione di un modello aziendale di competenze che si sviluppano di norma su interviste semi-strutturate e strumenti di raccolta codificata delle informazioni, sui quali sono poi applicati metodi di indagine statistica ed analisi qualitativa.

I metodi consulenziali di mappatura delle competenze più "precisi" dal punto di vista teorico, come quelli ipotizzati da Spencer & Spencer, mirano a creare una rappresentazione puntuale delle necessità di ogni ruolo organizzativo e quindi necessitano di interventi di indagine ed analisi molto impegnativi e di conseguenza onerosi sia in termini di tempo che economici.

Numerose esperienze di deployment dei sistemi di gestione per competenze nelle aziende hanno dimostrato che anche per questi sistemi di gestione del personale si può individuare una pratica ed utile applicazione del **principio del miglioramento continuo** che sta alla base dei sistemi per la gestione della qualità totale.



Concretamente l'introduzione di un sistema per la gestione delle competenze in azienda può essere:

- inizialmente realizzata utilizzando efficientemente ed efficacemente tecniche di clustering dei soggetti/oggetti di analisi e gestione (semplificando in tal modo gli oneri ed i tempi di analisi iniziale)
- e successivamente sottoposta a cicli continui di ri-analisi e pianificazione, deployment, verifica, correzione e miglioramento (affinando via via la precisione del sistema).

In altre parole se i ruoli organizzativi sono l'oggetto della mappatura delle competenze, nelle fasi iniziali di applicazione essi possono essere analizzati e mappati sulla base di criteri di aggregazione (**cluster**) prefissati e coerenti con le caratteristiche organizzative e di processo dell'azienda.

In cicli di gestione successivi del sistema i responsabili della gestione provvederanno ad analizzare la rispondenza dei risultati alle esigenze organizzative e ad apportare, prima del successivo ciclo di applicazione del metodo:

- adeguamenti, integrazioni e specializzazioni dei cluster di competenze
- ed, eventualmente, indagini e mappature di dettaglio per i ruoli più strategici.

Questa metodologia consente di concentrare le risorse disponibili nel miglioramento degli ambiti più vantaggiosi per il benessere dell'azienda e/o del personale, perseguendo al contempo:

- l'obiettivo di "descrizione puntuale/ideale e correlata gestione" della propria organizzazione,
- l'adeguamento continuo delle strategie dell'organizzazione alle mutevoli variabili ambientali indotte sull'azienda dall'evoluzione continua dei suoi mercati finali.

Per ridurre soggettività o distorsioni percettive individuali e procedere con la maggior oggettività possibile bisogna avere definito a monte e conoscere bene quali attività bisogna portare a termine in un dato ruolo e quali competenze/caratteristiche personali sono necessarie per portarle a termine adeguatamente. **La definizione "a monte" del modello delle competenze è quindi la garanzia per una valutazione quanto più oggettiva possibile delle competenze "agite" dal soggetto valutato.**

Per quanto riguarda i sistemi di "misurazione" delle competenze, poiché la competenza, in sé o come capacità combinatoria, è difficile da rilevare/osservare direttamente, ma si può solo inferire, la valutazione dovrà scaturire da un'osservazione sistematica dei comportamenti, dei risultati e delle **competenze in azione** che hanno portato a tali risultati. Come evidenziato in precedenza il raggiungimento o meno di una buona performance dipende dalla presenza di una o più competenze e dalla loro attivazione o meno.

Partendo quindi dal presupposto che il valutatore può osservare nella pratica operativa “l’agito” si adotta un set di **Indicatori comportamentali**, sia generali che specifici, correlati alle competenze individuate dal modello (in termini di “fare cosa in quale modo”). Tali indicatori aiutano il valutatore a staccarsi dalla pura valutazione numerica nella scala adottata, proponendo in alternativa/abbinamento esempi di “comportamenti” riscontrabili oggettivamente.

Le Aziende che si dotano di un sistema di gestione integrata per competenze del loro personale possono, fra l’altro, gestire con maggiore efficienza ed efficacia i seguenti processi:

- Selezione di nuovo personale
- Sviluppo e Valorizzazione del personale
- Valutazione delle performance qualitative e quantitative del personale (gestione per obiettivi)
- Definizione e gestione di efficaci ed eque politiche retributive
- Definizione e gestione di efficaci ed eque politiche di incentivazione
- Retention del personale
- Gestione efficace degli investimenti formativi e misurazione del ROI della formazione aziendale

Particolarità del Metodo EBC Consulting e sua integrazione nel software H1 Hrms

EBC Consulting ha sviluppato in più di 10 anni di attività numerosi sistemi per la gestione integrata per competenze del personale aziendale, utilizzando varie metodologie teoriche e consulenziali ma sempre avendo come scopo l’inserimento e la gestione dei sistemi individuati nei sistemi software H1-HRMS da lei stessa sviluppati ed installati presso le aziende Clienti.

Queste esperienze sono diventate oggi:

- strumenti pratici integrati nel software H1-HRMS <http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-software-gestione-risorse-umane.html> , utilizzabili autonomamente dall’utente finale
- modelli ed informazioni specifiche pre-caricate ed immediatamente disponibili nella piattaforma H1.

Queste due caratteristiche, pur non snaturando la struttura logico/teorica su cui è nata la piattaforma software H1-HRMS, cioè la sua possibilità di realizzare e gestire un sistema per competenze puntuale come quello teorizzato da Spencer & Spencer, consentono di far muovere i primi passi, all’azienda che lo adotta, in maniera semplificata ma sempre corretta e coerente e successivamente, anche grazie alle proprie esperienze dirette guidate dall’uso del software, apportare progressivamente tutti e soli quegli affinamenti utili agli scopi aziendali.

Lo strumento di gestione, grazie anche a tool di semplificazione e propagazione degli adeguamenti in tutta la struttura organizzativa gestita dal software, cresce quindi parallelamente alla crescita dell'azienda e dei suoi responsabili e addetti alla gestione del personale, oltre che coerentemente con impegni di tempo e risorse sostenibili.

Per lo sviluppo e personalizzazione del modello delle competenze dell'azienda il METODO EBC utilizza un **FRAMEWORK di COMPETENZE PROPRIETARIO** costituito da:

- Un **Dizionario** delle competenze
- Un Set di **Cluster tipologici** di competenze

e per mappare il framework sull'organizzazione dell'azienda:

- Un Set di **Cluster organizzativo/funzionali** di competenze
- Strumenti di **gestione automatica della mappatura dei cluster** organizzativi sui ruoli
- Strumenti di **pesatura automatica del grading** delle competenze mappate sui ruoli

e per la valutazione delle competenze:

- Strumenti di **gestione “diffusa”** della raccolta delle valutazioni (tipicamente web-based)
- Una **scala di valutazione** del grading di competenze agite coerente con un sistema di **indicatori comportamentali generali**
- Un sistema di **indicatori comportamentali specifici** (opzionale)

Il Metodo “EBC - JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING”, come il Job Family Modelling di cui rappresenta una ulteriore evoluzione, è una alternativa pragmatica alla realizzazione di una indagine massiva, e quindi lunga ed onerosa, per la valutazione e mappatura dei ruoli organizzativi e la successiva gestione delle valutazioni delle competenze da parte dei responsabili del personale.

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