

L'utilizzo efficace delle competenze in azienda - INTRODUZIONE

L'attività di un'azienda, come il lavoro per le persone, viene normalmente definita come un'attività di soluzione di problemi, ed oggi si riconosce sempre più la centralità di spinte creative per l'individuazione di soluzioni innovative commercialmente favorevoli.

Per innescare e favorire lo sviluppo di innovazioni per l'azienda non è più sufficiente possedere un sapere ed un saper fare, è piuttosto indispensabile a tutti i livelli organizzativi:

- possedere capacità trasversali per cogliere le informazioni rilevanti ed impiegarle per analizzare e decidere rapidamente;
- diffondere ed integrare le proprie conoscenze e capitalizzare le esperienze;
- operare in reti di relazioni e scambi di cultura ed esperienze sia interne che esterne alla propria organizzazione.

Tutto questo rende oggi sempre più centrale nelle organizzazioni il RUOLO DELLE PERSONE.

Se a questo si aggiunge che il mercato impone rapidi cambiamenti anche soltanto per mantenere la propria competitività, è evidente che ogni azienda deve innovare e svilupparsi costantemente e quindi individuare chi nella propria organizzazione oltre alle abilità del saper fare possiede tali capacità trasversali, e poi mettere in atto processi di coinvolgimento e sviluppo per trattenerle.

Gli strumenti più diffusi per gestire questo problema sono i "Modelli di Competenza" che mirano ad elaborare una valutazione delle persone per individuare in loro quelle competenze che sono ritenute di successo per un determinato ruolo nella specifica azienda.

Ma cosa sono le Competenze? Data la loro importanza nella gestione delle persone in azienda molti studiosi ne hanno approfondito le origini e le caratteristiche costruttive. Allo scopo di consentire un raffronto autonomo fra le diverse interpretazioni ne riportiamo nella tabella allegata le più diffuse definizioni.

Senza voler identificare fra queste la migliore o più completa, per l'utilizzo di strumenti pratici di gestione delle competenze in azienda è indispensabile sottolineare per tutte la natura dinamica delle competenze stesse: l'individuo oltre a possedere una specifica caratteristica con un personale livello di potenziale è chiamato a metterla in atto nell'azienda affinché si possa creare nuovo valore personale. di gruppo, di organizzazione.

Tradizionalmente nelle aziende in cui sono stati applicati modelli di competenza si è preferito adottare un approccio individualista, cioè centrato sulla valutazione delle competenze del singolo con pochissima o spesso nessuna attenzione alla dimensione del contesto organizzativo di interazioni nel quale tali competenze si proiettano realizzando prestazioni e creando sviluppo ed innovazione.

Questo è certamente uno degli aspetti che ha spesso trasformato gli strumenti valutativi delle competenze in “riduttivi metodi di giudizio”. più subiti che apprezzati dagli individui come stimolo per la crescita personale e professionale.

L’applicazione di modelli di competenza oltre alle valutazioni delle competenze personali **deve quindi recuperare anche il rapporto che la persona ha stabilito con gli altri e le dinamiche con le quali si mette in gioco nella vita lavorativa quotidiana**, consentendo in tal modo all’azienda di identificarne le reali possibilità di sviluppo.

A tale scopo gli strumenti di gestione delle competenze sono molto utili per identificare i comportamenti di successo e quindi per riconoscere e classificare i comportamenti da incoraggiare in azienda, ma sono INDISPENSABILI per abituare tutti i responsabili a qualunque livello a sviluppare categorie di osservazione indipendenti dalle proprie distorsioni.

Gli strumenti di gestione delle competenze devono uscire dalla porta dell’ufficio del personale ed entrare come abitudine in quello di tutti i responsabili aziendali, non essere “riesumati” soltanto in occasione delle valutazioni annuali per trasformarsi in frettolosi, poco utili e poco rappresentativi strumenti di giudizio del personale dai quali l’efficacia delle utili ma aziendalmente onerose politiche di incentivazione non può che essere notevolmente ridotta e spesso vanificata.

La pretesa non è quella di richiedere a imprenditori, manager, responsabili, capi lo sforzo aziendalmente poco redditizio di diventare degli esperti di gestione delle risorse umane. D’altra parte riteniamo che tutte le persone che svolgono questi ruoli siano in grado di accrescere quelle loro capacità di comprensione, sintesi e valutazione che rappresentano il valore aggiunto che l’azienda chiede nella loro attività e che di fatto sono quelle che quotidianamente, talvolta inconsapevolmente, si trovano ad utilizzare.

Gli strumenti informatici ed informativi oggi disponibili per la gestione delle competenze sono **il mezzo più adeguato per consentire una rapida e semplice condivisione delle pratiche concrete di gestione delle risorse umane fra tutti i responsabili**, ed anche in questo ambito possono trasformare la rete tecnica dei collegamenti fra calcolatori nella rete per **la condivisione di conoscenze ed esperienze delle risorse umane di cui abbiamo sottolineato l’importanza nell’introduzione.**

Infine la semplicità tecnica e l’accessibilità di tali strumenti rende rapidamente sfruttabile questo vantaggio competitivo anche per le Piccole e Micro Imprese, con limitati impegni di apprendimento, di tempo e, non ultimo, economici.

TABELLA DEFINIZIONI "COMPETENZE" (più diffuse)		
Autore	anno	Definizione
White	1960	La motivazione alla competenza è il bisogno intrinseco di affrontare efficacemente l'ambiente. Le persone agiscono per un desiderio di esplorazione dell'ambiente; transazioni efficaci con esso producono risultati che incrementano la motivazione alla competenza e sono fonte di soddisfazione."
McClelland	1973	"La competenza non è un fattore generale di intelligenza, ma un insieme di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente collegati al successo nel lavoro."
Boyatzis	1982	"La competenza è una caratteristica sottostante la persona che si traduce in una prestazione efficace o superiore nel lavoro."
Spencer e Spencer	1993	"La competenza è una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione e che è misurata sulla base di un criterio stabilito.... La competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo."
Bandura	1990	"La competenza implica una capacità generativa in cui abilità cognitive sociali e comportamentali devono essere organizzate ed effettivamente orchestrate al servizio di innumerevoli obiettivi. C'è una netta differenza tra il possesso di conoscenze e abilità ed il loro uso in maniera competente in diverse circostanze."
Pellerey	2002	"Le competenze sono l'insieme delle strategie, cioè la messa in uso, il saper agire delle risorse cognitive, emotive, relazionali, sociali, tecnologiche, professionali, indispensabili all'individuo per poter partecipare alla vita della comunità nei diversi contesti organizzativi e nelle diverse situazioni."

Michele Boscaro