

La validità del modello delle competenze

Punti di forza e criticità del modello

di Tiziana Campanella

Il modello delle competenze è uno strumento efficace per la realizzazione di attività finalizzate a coniugare le esigenze aziendali di gestione (della singola funzione o dell'intera organizzazione) con quelle di sviluppo individuale. In particolare esso consente di:

- utilizzare la conoscenza per entrare in nuovi business o nuovi mercati;
- migliorare nettamente i risultati economici e produrre ritorni elevati e misurabili in termini di valore aggiunto e ritorno dell'investimento;
- favorire lo sviluppo delle famiglie professionali più legate al core business aziendale, e quindi con un know-how particolarmente prezioso;
- effettuare assunzioni mirate e scelte ben precise relativamente alla selezione del personale;
- misurare le effettive conoscenze del personale inserito in una data funzione, per confrontarle con il grado di copertura professionale considerato ottimale;
- individuare le risorse più idonee ad occupare una figura professionale più complessa o di più alto profilo, collocando al meglio tutte le risorse disponibili, con riflessi positivi sull'efficacia organizzativa;
- individuare le risorse critiche che necessitano di interventi e/o azioni migliorative per svilupparne il potenziale;
- garantire ampi margini di flessibilità operativa in relazione all'evolversi dello scenario di riferimento.

Ma adottare tale modello significherà anche affrontare e risolvere alcune criticità. Di seguito sono riportate quelle ritenute più interessanti.

In primis è da sottolineare quanto sia importante per l'efficacia del sistema complessivo impostare una corretta metodologia nella costruzione del modello, magari scegliendo un tipo di analisi che integri l'approccio *top-down* con quello *bottom-up*: solo così l'azienda potrà garantirsi il raggiungimento degli obiettivi strategici di business confidando su una squadra competente, motivata e pienamente coinvolta nel processo di costruzione del patrimonio intellettuale collettivo.

C'è da dire inoltre che, perché possa funzionare, il sistema delle competenze va strutturato come un vero e proprio processo strategico, cioè come un nuovo *core process* che si affianca a quelli più tradizionali legati allo sviluppo del mercato e del prodotto: avrà quindi le sue finalità, i suoi obiettivi specifici, le sue fasi-articolazioni, i suoi protagonisti, i suoi strumenti. Si rende evidente quindi la necessità di investire in risorse e organizzazione per l'implementazione e aggiornamento del sistema, perché le competenze, rappresentando l'esito di un processo di apprendimento continuo, devono essere scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese dall'obsolescenza.

Sarà opportuno ad esempio individuare nuovi ruoli con la professionalità necessaria per gestire il processo di knowledge management. Inoltre, perché possa essere uno strumento efficace, la mappa delle competenze dovrebbe essere periodicamente aggiornata e adattata eventualmente alle mutate esigenze del business e della strategia aziendale.

Il processo di costruzione non è passivo ma esige una costante collaborazione dei diversi attori aziendali: da un lato la Linea che in quanto responsabile dei risultati di business avverte maggiormente l'urgenza di risorse maggiormente competitive, dall'altra la Funzione del Personale che mette a disposizione i propri servizi per attivare e rendere operativo lo sviluppo richiesto.

Essendo un intervento che riguarda direttamente le persone vanno particolarmente curati gli aspetti della comunicazione e della trasparenza, come possibili leve per ottenere condivisione e cambiamento culturale. Già nella fase di mappatura, quando vengono raccolte dai referenti aziendali le informazioni sui ruoli, sarebbe opportuno assicurare agli interlocutori aziendali un clima di fiducia e di consapevolezza sui vantaggi che si possono trarre da questi strumenti gestionali (apprendimento, *commitment*).

Per evitare che il cambiamento venga vissuto come un pericolo e non come una opportunità è necessario che tutti in Azienda avviino un processo di maturazione culturale orientato verso lo scambio della conoscenza, la condivisione del sapere, la creazione di una visione condivisa.

© 2005 – Eccellere – Business Community

L'autrice

Tiziana Campanella

*Redattrice di
Eccellere - Business Community*



Esperta di organizzazione aziendale e management delle risorse umane, ha operato nella direzione del personale di medie e grandi imprese occupandosi di gestione dei processi di reclutamento, selezione, formazione, sviluppo organizzativo, relazioni industriali, applicazione delle normative in materia di privacy, sicurezza sul lavoro e qualità.

Ha gestito progetti complessi di change management legati allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze nelle organizzazioni.

Laureata in giurisprudenza col massimo dei voti all'Università di Napoli, ha collaborato presso primari studi professionali legali e notarili partenopei. Ha sempre unito all'attività professionale quella di studio e ricerca nel campo delle risorse umane, conseguendo un master in direzione e gestione del personale.

L'autrice può essere contattata al seguente indirizzo email:
tiziana.campanella@eccellere.com