



**Scuola di Management per le Università, gli Enti di ricerca e le Istituzioni Scolastiche**

# Le competenze per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane nelle università e negli enti di ricerca

**Dott. William Levati**

# L'agenda dell'incontro

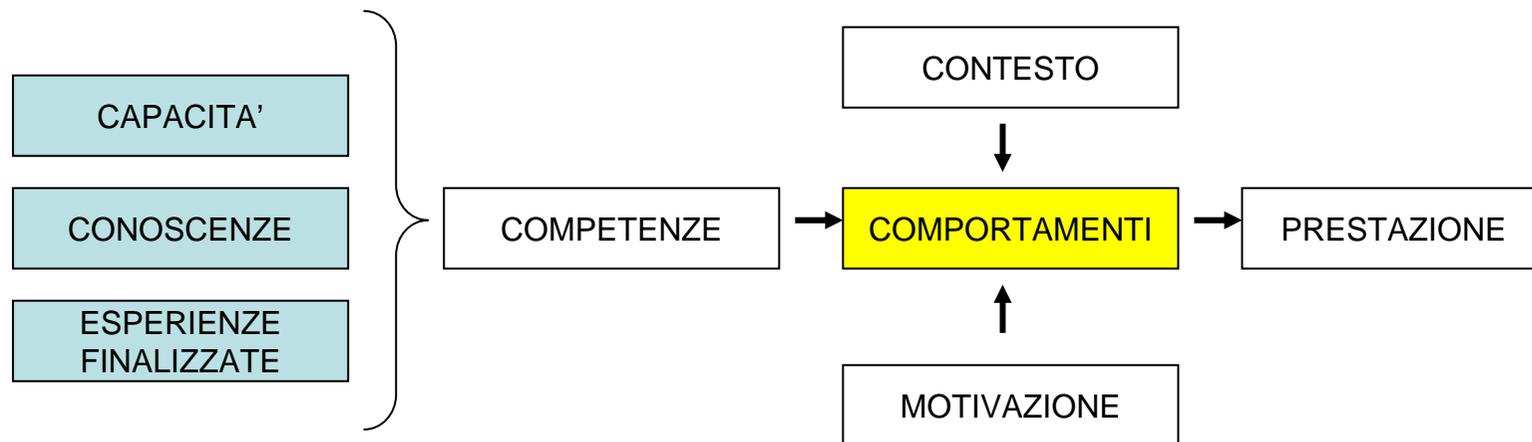
- Le competenze
  - il significato di competenza
  - gli elementi delle competenze
  - come si ricavano le competenze
- Competenze e successo individuale e dell'organizzazione
  - l'influenza della motivazione
  - lo schema di analisi dell'individuo
  - il rapporto tra competenze individuali e competenze di ruolo
- Esercitazione

# Il significato di competenza

“E’ una caratteristica intrinseca di un individuo, appartenente alla dimensione psicologica, costituita dall’insieme di capacità, conoscenze, esperienze finalizzate. Si esprime attraverso comportamenti e necessita, per esprimersi dell’azione di motivazione e di contesto. L’aspetto specifico del contesto, che impatta sulla nascita e sviluppo della competenza, è la cultura organizzativa. L’azione combinata di motivazione e contesto fa assumere alla competenza il suo carattere soggettivo di consapevolezza di possibilità di controllo sull’ambiente esterno (padronanza).”

Per “***competenze***” intendiamo un sistema di **capacità**, **conoscenze** ed **esperienze finalizzate**

# Gli elementi delle competenze



# Gli elementi delle competenze

Tre spunti per la riflessione (tre punti critici):

- Comportamenti e prestazione efficace
- Modello delle competenze e cambiamento organizzativo
- Modello delle competenze come lettura critica dell'organizzazione

# Comportamenti e prestazione efficace

- I comportamenti diventano prestazione efficace se si **coniugano** in maniera congruente **con il ruolo organizzativo**
- non esistono competenze organizzative, ma comportamenti richiesti dal ruolo
- **Capacità parte stabile** delle competenze
- **Conoscenze ed esperienze finalizzate parte flessibile,** incrementabile e acquisibile
- Le competenze possono rimanere a **livello potenziale** senza l'intervento del **contesto** e della **motivazione**

# Modello delle competenze e cambiamento

- **L'adattamento** avviene sulla base della **ridefinizione dei ruoli** organizzativi
- L'adattamento ad una situazione diversa consiste nel valutare quale **combinazione di competenze** sono **necessarie** per rendere possibili i comportamenti richiesti dai nuovi ruoli
- Diventa chiaro l'eventuale **percorso** necessario per **riallineare le competenze** individuali alle nuove esigenze organizzative

# Modello delle competenze come lettura critica

- Consente di considerare l'organizzazione da un punto di vista diverso e leggerla in modo nuovo
- Rappresenta e dà evidenza delle *posizione mitiche*
- Mette in evidenza la necessità di armonizzare e coordinare i diversi ruoli (sovrapposizioni e scarsi collegamenti)
- Rende evidente il fatto che le competenze di ruolo cambiano quando si percorre l'organizzazione in senso verticale
- Un capo, per essere tale, non dovrà avere la sommatoria delle competenze dei suoi collaboratori, ma competenze diverse e specifiche per il suo ruolo

# Come si ricavano le competenze: il ruolo



Il ruolo è un insieme di aspettative:

- della direzione
- della persona che lo agisce
- dei clienti / utenti
- dei collaboratori
- dei pari ruolo

# Come si ricavano le competenze: il ruolo

## IL CONCETTO DI RUOLO

Modello costituito dall'insieme dei *comportamenti* richiesti in termini di attività e attesi in termini di integrazione alla *cultura* dell'organizzazione. La posizione circoscrive quali attività devono essere svolte (cosa fare – parte prescrittiva), la cultura a quali regole, *valori*, *norme* è necessario attenersi nello svolgimento delle attività (come fare – parte discrezionale)

## IL CONCETTO DI POSIZIONE

Insieme di attività e responsabilità rispetto ad un particolare livello organizzativo.

# Come si ricavano le competenze: il processo

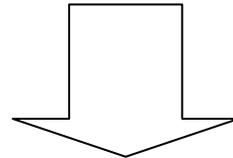
Il percorso da seguire:

1. rilevazione delle **attività effettive**
2. individuazione delle **aspettative di ruolo** rispetto alle attività effettive
3. definizione dei **comportamenti** che soddisfano le aspettative
4. definizione delle **capacità** che sottendono ai comportamenti

# Come si ricavano le competenze: gli strumenti

## Raccolta informazioni preliminari:

1. Prodotti del lavoro, output concreti (relazioni piani modelli)
2. Job description
3. Organigrammi



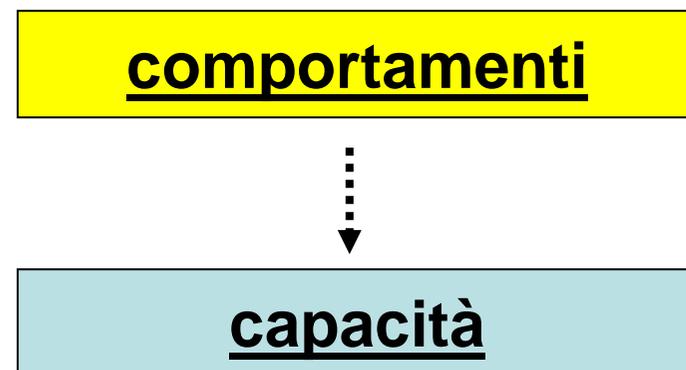
## Intervista

1. Titolari di ruolo
2. Titolari di ruoli correlati (capi, collaboratori, utenti)

# Come si ricavano le competenze: l'intervista

## OBIETTIVI DELL'INTERVISTA

Raccogliere informazioni relative sia alle **attività effettive e attese**, sia alle **conoscenze** (professionali, generali, teoriche, pratiche) sia alle **esperienze finalizzate** necessarie per poter svolgere al meglio tali attività.



# Come si ricavano le competenze: l'intervista

Il percorso da seguire:

1. Richiesta di descrizione in termini generali
2. Ripresa e indagine delle singole attività
3. Individuazione delle attività più importanti
4. Eliminazione “effetto posizione” ed “effetto proiezione”
5. Richiesta esperienze finalizzate e conoscenze

# L'influenza della motivazione e della cultura

Il passaggio dalla competenza al comportamento in atto è assicurato dalla **motivazione** alimentata dal più generale **contesto**

# Il processo diagnostico

- Oggetto d'analisi
- Strumenti di rilevazione
- Metodo di interpretazione

# L'oggetto di analisi

L'oggetto di analisi sono le competenze, da cui si ricavano le capacità

**Capacità:** dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, quindi la possibilità di riuscita in un compito, o in termini più vasti, di una prestazione lavorativa. Questa possibilità di riuscita è a sua volta condizionata dall'attitudine. La capacità ha natura intrinseca proprio per il suo radicarsi nel patrimonio attitudinale dell'individuo, che è stabile

# L'oggetto di analisi: le aree

Le aree in cui si possono raggruppare le capacità sono:

- **Area intellettuale**

(insieme di capacità che permettono alla persona di individuare in modo corretto ed efficace i termini di un problema, trovandone la soluzione adeguata)

- **Area gestionale**

(insieme di capacità che si riferiscono alle modalità comportamentali che caratterizzano l'agire della persona nella realtà organizzativa)

- **Area relazionale**

(insieme di capacità che mettono in grado sia di comprendere le situazioni interpersonali e di gruppo in modo da attivare strategie di comportamento adeguate, sia di influire sugli interlocutori per ottenere ciò che si desidera)

# Gli strumenti di rilevazione

Gli strumenti attraverso i quali si possono ricavare i dati necessari alla costruzione della diagnosi sono:

- I test psicologici e i questionari di personalità
- Il colloquio e l'intervista
- L'Assessment Center

# Il metodo di interpretazione

Il metodo che si segue nella diagnosi può essere definito un **sistema indiziario**

- Gli **indizi** sono costituiti da **dati** coerenti con un quadro di riferimento generale
- I dati vengono correlati e aggregati in **informazioni**
- La correlazione e l'aggregazione delle informazioni permette di costituire una **spiegazione** del sistema psicologico osservato