



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

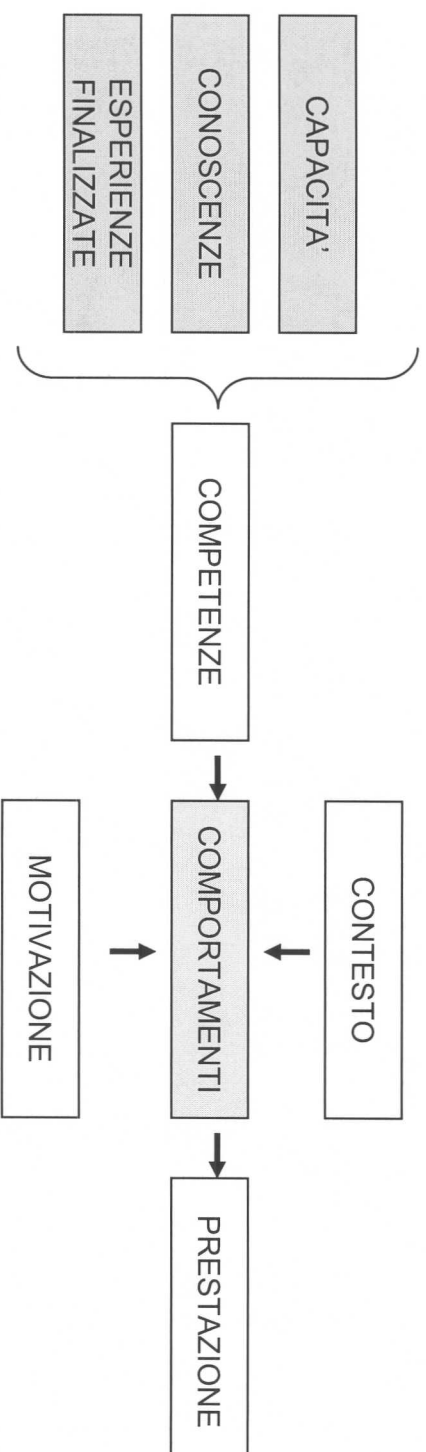
- **Le competenze**
 - il significato di competenza
 - gli elementi delle competenze
 - come si ricavano le competenze
- **Competenze e successo individuale e dell'organizzazione**
 - l'influenza della motivazione
 - lo schema di analisi dell'individuo
 - il rapporto tra competenze individuali e competenze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

Elemento centrale: il ruolo



Comportamenti attesi nell'ambito
dell'organizzazione

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

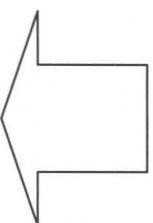
Il percorso da seguire:

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



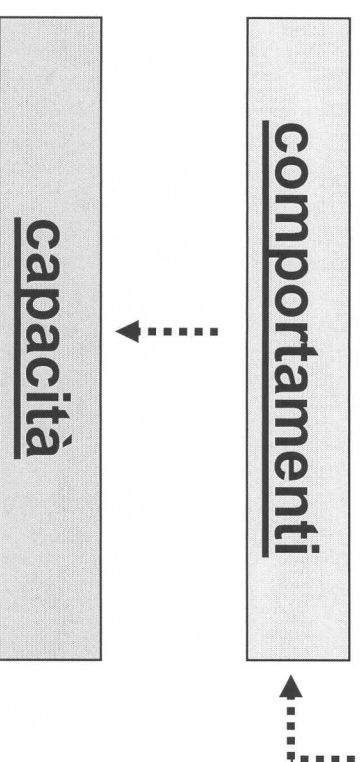
Intervista

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)