



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

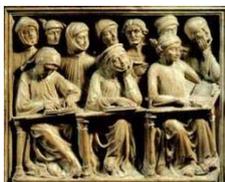
working paper

## N° 2 2009

di [Lorenzo Caselli](#)

autori

archivio



### Insegnare etica nelle Facoltà di Economia

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ [Gastone Ceccanti](#)

working paper

⇒ [Cristina Orso](#)  
[Elisa](#)



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader

**Caritas in Veritate. Riflessioni di un tecnico**

⇒ [Pier Maria Ferrando](#)

**"Dalla carità al business": Prospettive di microcredito e micro finanza nei Paesi in via di sviluppo**

⇒ [Pier Maria Ferrando](#)

**Risorse immateriali e creazione di valore nell'offerta formativa post lauream dell'Università**

⇒ [Federico Fontana](#)

**Nota sul convegno AIDEA di Ancona. Nodi irrisolti e punti di ripartenza in tema di risorse immateriali**

⇒ [Roberto Garelli](#)

**Capitale intellettuale e creazione di valore pubblico locale**

⇒ [Michela Marchiori](#)

**Controlli interni e requisiti del Sarbanes-Oxley Act**

⇒ [Riccardo Spinelli](#)

**Le competenze: misurazione e valutazione di risorse intangibili ai fini di valorizzazione e sviluppo**

⇒ [Sonia Ruggiero](#)

**La valutazione e l'impatto della "prontezza ICT" nelle piccole e medie imprese**

**Luci e ombre della logistica distrettuale nell'interazione tra impresa e rete**

[< indietro](#)



# Le competenze: misurazione e valutazione di risorse intangibili ai fini di valorizzazione e sviluppo<sup>1</sup>

Michela Marchiori

Sommario: 1. L'emergere del concetto di competenza: un quadro di riferimento teorico - 2. Origini teoriche e caratteristiche degli strumenti di rilevazione e valutazione delle competenze individuali - 2.1 L'approccio psicologico-individuale - 2.2 L'approccio top-down - 2.3 Differenze e punti in comune tra l'approccio bottom-up e l'approccio top-down - 3. Una lettura critica degli strumenti - 4. I limiti degli strumenti evidenziati dalle esperienze applicative - 5. Conclusioni e direzioni future di ricerca - Bibliografia

## Abstract

Individual competencies have been a central concept in organizational studies since the mid-twentieth century. In the last two decades, competencies have also become an issue of central concern to strategic and management studies following recognition of their key relevance in obtaining competitive advantage.

This paper aims to: 1) analyze the nature and main characteristics of the tools devised to identify and assess individual competencies, known in literature as "competencies models"; 2) offer a critical analysis of these tools with a view to evaluating their adequacy in terms of identifying and developing individual competencies that may be necessary for future actions; 3) explore some important empirical evidence to highlight the main limitations and failures to emerge from the application of strategies for identifying and assessing individual competencies; 4) outline some future research directions.

## 1. L'emergere del concetto di competenza: un quadro di riferimento teorico

Nelle discipline economico aziendali l'interesse per il tema delle competenze delle persone emerge all'inizio degli anni novanta in relazione allo sviluppo del

---

<sup>1</sup>Il saggio riproduce la relazione presentata al XXXII Convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Università Politecnica delle Marche, 24-25 settembre 2009, Ancona.

concetto di “capitale intellettuale” che, unitamente al capitale fisico e finanziario, contribuisce a determinare il valore di mercato dell’azienda (Previati, Vezzani, 2007). Il focus dei contributi è posto sull’individuazione di metodi e strumenti di rilevazione e misurazione delle componenti del capitale intellettuale di un’impresa al fine di poterne rappresentare il valore in bilancio (Lev, 2001). Negli studi di strategia e, in particolare nella *Resource Based View* (Prahalad, Hamel, 1990), l’attenzione è posta sul mantenimento, la gestione e lo sviluppo del patrimonio di risorse intangibili (tra le quali rientrano le competenze delle persone), considerate fonti di vantaggio duraturo e sostenibile, in quanto difficilmente imitabili. Poco diffusi, tuttavia, sono i contributi, con taglio normativo, diretti a identificare strumenti e metodi operativi.

Nella letteratura organizzativa, di matrice funzionalista, il concetto di competenza è presente già all’inizio degli anni cinquanta e costituisce un elemento base nella progettazione dell’organizzazione del lavoro.

Sono principalmente ragioni di cambiamento delle condizioni di contesto economico, produttivo e di mercato a rendere attraenti per le imprese le proposte di disegno organizzativo centrate sull’“allargamento” e sull’“arricchimento” della mansione (Herzberg *et al.*, 1959) e sul lavoro di gruppo (Emery, Trist, 1960). I nuovi caratteri di “flessibilità” dei programmi produttivi e delle tecnologie impiegate rendono necessaria una corrispondente “flessibilità” del lavoro umano cui è richiesto di sviluppare capacità di iniziativa, esercizio della discrezionalità, modalità innovative nello svolgimento dei compiti.

Il concetto di ruolo (Katz, Kahn, 1966) – in contrapposizione al concetto di mansione, che privilegia la dimensione “oggettiva” del lavoro – orienta l’attenzione sulla dimensione “soggettiva” del lavoro, evidenziando la possibilità di variabilità di comportamenti in relazione agli obiettivi di efficacia e di efficienza da perseguire.

Questo spostamento del fulcro della progettazione organizzativa si riflette negli studi di *Human Resource Management* con lo sviluppo di nuovi approcci, come il *competency based approach* (Boyatzis, 1982). Esso propone la rilevazione e la valutazione delle competenze delle persone come mezzo per incentivare l’azione orientata al *problem solving*, all’innovazione, all’assunzione di responsabilità, ritenuta necessaria, nelle attuali situazioni di lavoro, per lo svolgimento efficace della prestazione nel ruolo.

Rispetto al passato, l’impresa non richiede più ai lavoratori di svolgere compiti rigidamente prescritti ma di attivare comportamenti orientati all’esercizio della discrezionalità, mobilitando le proprie competenze. In questo quadro, sostituire, nelle politiche del personale, la “posizione” con le “competenze” appare una scelta coerente con l’obiettivo che si vuole perseguire e in grado di incidere in modo profondo sulla motivazione delle persone a mettere in atto i comportamenti richiesti. Le conseguenze di questa scelta in termini di strumentazione operativa da adottare per l’identificazione e la valutazione delle competenze individuali sono peraltro molto rilevanti. E’, infatti, attraverso la definizione dello strumento che vengono individuati i criteri da applicare nei processi concreti (in particolare, quali competenze rilevare, valutare e promuovere). Ciò richiede di riflettere

sull'adeguatezza degli strumenti, attualmente in uso, rispetto alle finalità attese dal processo di valutazione delle competenze.

## **2. Origini teoriche e caratteristiche degli strumenti di rilevazione e valutazione delle competenze individuali**

Tra gli strumenti utilizzati nella pratica aziendale per la rilevazione e la misurazione delle competenze individuali assumono grande rilievo due approcci che in letteratura sono definiti "individuale", "psicologico" o "*bottom-up*" e "razionale-strategico", "basato sulle *core competencies*" o "*top-down*" (Camuffo, 1998, 2000; De Feo, 1996; Lahty, 1999)<sup>2</sup>.

I due approcci hanno origini in aree disciplinari diverse (essendo nati rispettivamente nell'ambito di studi psicologici e di management), presentano alcune sostanziali differenze ma altrettanto rilevanti punti in comune. In letteratura si sostiene pertanto la possibilità e l'esigenza di una loro integrazione (Camuffo, 1998, 2000; Lahty, 1999, Cardy, Selvarajan, 2005).

Nel seguito vengono descritti i principali fondamenti teorici dei due approcci e le procedure e gli strumenti proposti per l'identificazione e la misurazione delle competenze.

### **2.1 L'approccio psicologico-individuale**

Con questo termine ci si riferisce ad un insieme di studi di matrice psicologica e psicologico-sociale che condividono interessi di ricerca e, al tempo stesso, di consulenza professionale, le cui radici teoriche possono essere rintracciate nei lavori di McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer, Spencer (1993). Tali studi sono all'origine della c.d. teoria classica o "ortodossa" delle competenze (Maraschini, 2004). Lo stimolo iniziale è rappresentato dall'insoddisfazione verso i test utilizzati per la selezione dei candidati in posizioni manageriali (test d'intelligenza, psico-attitudinali, di personalità) destinati a rilevare le caratteristiche distintive "profonde" di una persona (motivazioni, tratti della personalità, capacità cognitive) ma incapaci di predire, secondo la critica di McClelland, il "successo nella mansione".

Cosa spiega la variabilità della prestazione nello svolgimento di un compito (*job*)? Cosa mette in grado una persona di esibire comportamenti "specifici" che portano a risultati "specifici"? (Boyatzis, 1982, pagg. 8, 12).

---

<sup>2</sup>Un terzo approccio c.d. "situazionale-ergonomico" (Camuffo 1997), ampiamente trattato in letteratura, non è qui descritto, in quanto meno applicato a livello gestionale.

L'ipotesi che guida il programma di ricerca è che le differenze nella prestazione siano correlate a caratteristiche o attributi della persona e che tali caratteristiche siano specifiche per ciascun *job* o area di attività. Gli autori adottano un criterio di spiegazione causale, di matrice positivista, che considera l'oggetto di studio (la *performance* realizzata in una data situazione di lavoro) il risultato di sistemi efficaci di comportamento a loro volta originati da un insieme di caratteristiche personali, considerate l' "incognita" da rilevare.

L'approccio è analogo a quello adottato dagli studi psicologici per interpretare il rapporto tra motivazioni e comportamenti. Tuttavia la teoria ortodossa delle competenze si distingue per l'importanza assegnata alla situazione di lavoro (*job*) e al contesto organizzativo, considerati un "dato" che preesiste rispetto alle persone e che pone ad esse requisiti da soddisfare attraverso la mobilitazione dei caratteri personali di cui l'individuo dispone.

Le competenze sono viste come un insieme di attributi (una dotazione individuale) che la persona porta nello svolgimento del compito e che risulta associato ad una prestazione di successo: "*.. an underlying characteristic of a person which result in effective and/or superior performance in a job*" (Boyatzis, 1982, pag. 21). Il legame con la *performance* nel ruolo è pertanto il punto centrale della teoria delle competenze (solo caratteristiche che hanno un legame verificabile e misurabile con la performance possono definirsi "competenze"). Evidenziato nella definizione di competenza elaborata da Boyatzis e confermato in quella di Spencer, Spencer (1995)<sup>3</sup>, tale legame pone rilevanti conseguenze nella traduzione in termini operativi della teoria, rendendo necessario disporre di misure affidabili e condivise di *performance*, quale condizione per la rilevazione delle competenze effettivamente distintive.

Vengono distinte due dimensioni rispetto alle quali classificare le competenze (Maraschini, pag. 2004, pag. 40): la prima attiene alla diversità di comportamenti in cui la competenza si può manifestare (diversità di "tipi"); la seconda fa riferimento alla complessa struttura della personalità individuale (diversità di "livelli"). Al livello più profondo o "inconscio" si trovano le "motivazioni" e gli schemi primari di comportamento individuale ("tratti"); al livello conscio, la valutazione delle proprie capacità e caratteristiche ("visione di sé") e delle norme di comportamento appropriate alle diverse situazioni ("ruolo sociale"); nel loro aspetto più esteriore le competenze si manifestano in termini di "*skill*" intese come capacità/abilità di mettere in atto un sistema coerente ed efficace di comportamenti<sup>4</sup>. Ciascuno di questi livelli di competenza richiede appositi strumenti di rilevazione, elaborati nel campo degli studi di psicologia. Le *skill*

---

<sup>3</sup>Affermano gli Spencer (1995, pag.35): "il criterio su cui misurare la competenza è essenziale per definirla". Pertanto, costituisce una competenza non ogni caratteristica distintiva peculiare ma solo quella "capace di predire qualcosa di significativo nella vita reale". "Una differenza *che non fa* la differenza *non è* una differenza" (Spencer, Spencer, 1982, pag. 35).

<sup>4</sup>"*Skill is the ability to demonstrate a system and sequence of behavior... it must result in something observable ...it is important to distinguish skills from tasks or functions which are required in the job*" (Boyatzis, 1982, pag. 33).

sono rilevabili tramite l'osservazione dei comportamenti individuali, ad esempio, attraverso la *Behavioral Event Interview* (BEI).

Nell'approccio psicologico-individuale le conoscenze, intese come sapere specialistico e professionale, non sono distinte dalle competenze, sono considerate facilmente trasferibili e modificabili e assumono un ruolo secondario, in quanto raramente riconosciute come caratteristiche "discriminanti" in termini di *performance*. Al fine di predire prestazioni efficaci, contano di più le c.d. *below the waterline characteristics* (motivazioni, tratti, immagine di sé, valori). Si tratta di competenze profonde, considerate dagli autori caratteristiche "innate", difficilmente modificabili ed acquisibili, la cui importanza viene sottolineata in rapporto allo loro qualità di vettori di abilità e comportamenti coerenti con le richieste specifiche del ruolo e in grado di generare livelli di prestazione elevati. Esse orientano i comportamenti dell'individuo nella situazione di lavoro e ne determinano la motivazione e la capacità di sviluppare e fare uso delle conoscenze necessarie all'efficace svolgimento dell'azione.

Finalità principale della teoria delle competenze è migliorare la prestazione nello svolgimento del ruolo, garantendo la corrispondenza (*fit*) tra caratteristiche individuali della persona e *performance* nel ruolo. Questo obiettivo coinvolge tutte le attività gestionali che presidiano l'integrazione dell'individuo nei ruoli assegnati (politiche del personale) riguardando, in particolare, le attività che hanno per oggetto la gestione dell'incontro (*match*) tra persona e ruolo (selezione, formazione, carriera, mobilità).

Lo scopo dichiarato dagli autori di dotare di "scientificità" le pratiche di gestione del personale si realizzerebbe dunque tramite l'utilizzo di strumenti in grado di identificare le competenze capaci di predire una *performance* superiore ("modello di competenza"). Di qui l'ampio spazio dedicato alla traduzione in termini operativi della teoria e l'indicazione normativa, rivolta al management, di un rigoroso rispetto della procedura per la rilevazione delle competenze proposta dagli autori.

Nella sua formulazione originaria, tale procedura, contenuta nel testo di Boyatzis (1982), presenta un elevato grado di complessità e sofisticazione. L'indicazione preliminare è che il processo di *competency modeling* sia condotto con riferimento ad un singolo ruolo o ad una famiglia professionale ben identificata ("il modello di competenza deve essere specifico per ciascun ruolo").

Il punto di partenza consiste nell'individuazione del criterio di misurazione della *performance* relativa al ruolo analizzato. Si tratta di una scelta critica, perché rispetto ad essa si valuta la coerenza tra procedura e teoria<sup>5</sup> e, al tempo stesso, problematica, come evidenziato dagli autori che notano l'impossibilità di disporre di misure oggettive di *performance* per molti ruoli organizzativi (Boyatzis,

---

<sup>5</sup>La definizione che gli autori assegnano al concetto di competenza li porta ad affermare che "il criterio su cui misurare le competenze è essenziale per definirle" (Spencer, Spencer, 1995, pag. 35).

1982, pag. 11)<sup>6</sup>. I criteri di misurazione della prestazione vengono utilizzati per selezionare un campione di soggetti (*best performer*) e un campione di confronto composto da elementi normali o scarsi (*average o low performer*).

I soggetti così individuati vengono intervistati ricorrendo all'uso di BEI, (*Behavioral Event Interview*), la tecnica di rilevazione delle *skill* individuali, definita da McClelland e identificata, in letteratura, come lo strumento “per eccellenza” dell'approccio classico alle competenze. A ciascun soggetto viene chiesto di descrivere, in termini di comportamenti agiti, tre episodi della propria esperienza lavorativa in cui si è sperimentato successo e altri tre dove si è registrato un insuccesso. Le trascrizioni delle interviste (protocolli) vengono sottoposte ad un complesso processo di codifica da parte di analisti con l'obiettivo di identificare sistemi di comportamento e modi di pensare ricorrenti, indicativi della presenza di peculiari capacità (*skill*) nei soggetti esaminati. Secondo l'indicazione originaria di Boyatzis, tale fase, che, unitamente all'identificazione dei criteri di misura della *performance*, rappresenta uno degli aspetti più delicati dell'intera procedura, dovrebbe essere condotta in modo creativo da esperti analisti. Tuttavia, nelle applicazioni concrete si registra una tendenza diffusa ad avvalersi di *dizionari di competenze*, redatti per uno specifico ruolo, consistenti in una griglia di elementi ricorrenti, rilevati in precedenti ricerche, da utilizzare come base per rendere più veloce e semplice la codifica dei comportamenti emersi nelle interviste.

Le caratteristiche comportamentali individuate attraverso la fase di codifica vengono quindi sottoposte a verifica, tramite test di misurazione statistici, per stabilire quali di esse differenziano significativamente i soggetti migliori da quelli mediocri. Costituiscono caratteristiche “discriminanti” gli attributi per i quali si registra un incremento di frequenza significativo nei soggetti eccellenti e medi. Dal momento che rispondono alla definizione di “caratteristiche risultanti in una *performance* efficiente o superiore sul lavoro”, esse vanno a formare “il modello di competenza di ruolo” che può essere quindi definito come l'insieme delle competenze critiche e specifiche di ruolo, validate in termine di *performance*.

Seguendo le parole di Boyatzis e degli Spencer, le organizzazioni dovrebbero considerare le competenze dei *best performer* come un “*template*” (sagoma) o “*blueprint*” (stampo) da utilizzare per le decisioni di selezione e sviluppo (formazione, carriera e mobilità) al fine di replicare all'interno dell'organizzazione le esperienze di successo. Alla base di questa indicazione normativa l'ipotesi che le competenze che si sono dimostrate utili a produrre una *performance* superiore in un dato ruolo (nel passato) siano in grado di predire una *performance* superiore nello stesso ruolo (nel futuro).

---

<sup>6</sup>Ammettendo la possibilità di ricorrere a misure di tipo qualitativo (giudizio dei capi), Boyatzis introduce una deroga ai criteri oggettivi previsti dalla procedura, destinata a compromettere la “scientificità” del processo di rilevazione.

## **2.2 L'approccio top-down**

Definito anche con i termini “razional-strategico” (Boccalari, 1995), *organizational core competencies approach* (Lahty, 1999) o “management delle competenze”, l'approccio *top-down* raggruppa una serie di contributi che partono dall'identificazione delle *performance* critiche d'impresa e dalle sue competenze distintive (*core competencies*) per arrivare a definire le competenze distintive individuali, con un percorso inverso a quello seguito dall'approccio *bottom-up*.

In questo approccio si registra una prevalenza di studi di matrice manageriale (aziendale e soprattutto consulenziale), a carattere normativo, mentre rari sono i contributi, prodotti nell'ambito delle discipline economico-aziendali, condotti con un intento esclusivamente conoscitivo (Maraschini, 2004, pag. 97).

Le radici concettuali e il quadro di riferimento teorico utilizzato dagli studi sono chiaramente identificabili. Un primo importante riferimento è rappresentato dalla teoria d'impresa *competence based* o *resource based* (Prahalad, Hamel, 1990), che introduce il concetto di *core competencies* per spiegare le differenze di prestazione registrate da imprese operanti nello stesso contesto competitivo. Le competenze distintive sarebbero ciò che l'impresa *sa fare particolarmente bene* e che consentono il suo successo. Un secondo riferimento è rappresentato dagli studi organizzativi sul rapporto tra strategia e struttura, che seguono un approccio contingentista e prescrivono un allineamento (adattamento) della struttura alla strategia, come condizione per la realizzazione e il successo di quest'ultima. Tradotto in termini di progettazione organizzativa, questo allineamento comporta l'adozione di strutture organizzative adeguate ad implementare le strategie d'impresa (lungo un *continuum* che varia da strutture meccaniche a organiche). Infine, sul piano delle ricadute a livello degli individui l'approccio segue un'impostazione di chiara matrice funzionalista, prodotto dalle correnti di neo-relazioni umane, che richiede alle persone di far leva sulle proprie capacità di adattamento per garantire la flessibilità dell'organizzazione (Emery, Trist, 1960) e individua nelle politiche del personale lo strumento per diffondere e incentivare lo sviluppo di comportamenti orientati all'esercizio della discrezionalità.

Il quadro teorico, alla base dell'approccio *top-down*, si traduce in una procedura operativa, da utilizzare per passare dalle *core competencies* alle competenze individuali delle persone. La procedura viene generalmente descritta attraverso l'utilizzo di tecniche del tipo “diagramma a blocchi” (Camuffo, 1998, 2000; Cardy, Selvarajan, 2006), che cercano di rappresentare graficamente il legame tra orientamenti strategici d'impresa e comportamenti individuali e identificano nelle competenze di ruolo il nodo critico (il “ponte”) che consente l'efficace realizzazione di tale collegamento. Riferendoci, ad esempio, alla procedura descritta in Camuffo (2000), il primo blocco del diagramma è rappresentato dall'analisi delle dimensioni ambientali-strategiche, ossia delle caratteristiche del contesto competitivo, del contenuto di *mission*, *vision*, orientamento strategico, e aree critiche di *performance*. Il secondo blocco è costituito dall'esame delle variabili organizzativo-strutturali e consiste

nell'identificazione dei *core process* dell'impresa e delle *core competencies* che si sviluppano al loro interno; nell'individuazione delle famiglie professionali e dei ruoli che operano sui processi e nella loro descrizione in termini di competenze critiche richieste alle persone. Il terzo blocco consiste nella rilevazione delle competenze possedute dalle persone, nella verifica del loro allineamento rispetto alle competenze di ruolo richieste e, infine, nell'utilizzo dei risultati della valutazione come base su cui impostare tutte le politiche del personale.

Scopo della procedura è dunque quello di tradurre la strategia aziendale in comportamenti coerenti da parte delle persone. Tale obiettivo si realizza tramite la definizione di *profili di ruolo*, intesi come insieme di competenze, richieste dal ruolo organizzativo, che l'individuo deve possedere e manifestare quale condizione per la realizzazione di una prestazione elevata nello svolgimento del ruolo.

Nell'approccio *top-down*, le competenze sono intese come una "qualificazione professionale", con un significato più vicino all'accezione di "persona competente", capace di intervenire in ragione delle conoscenze possedute, dell'esperienza maturata e di altre componenti (Maraschini, 2004, pagg. 69). Si rileva una maggiore insistenza, rispetto all'approccio *bottom-up*, sulla rilevanza delle conoscenze di tipo specialistico tecnico-professionale ai fini del conseguimento di una prestazione elevata, anche se non mancano riferimenti all'importanza degli elementi della personalità e al possesso di adeguate *skill*. In genere, le competenze vengono espresse come "combinazioni" di varie componenti, con una grande variabilità di definizioni riscontrabile sia nei contributi teorici che nelle esperienze applicative (Cardy, Selvarajan, 2006).

Anche con riferimento alle tecniche da utilizzare per identificare le competenze utili per la costruzione di profili di ruolo, la letteratura presenta un'ampia varietà di alternative. Le più comuni (e più semplici da utilizzare) consistono nella determinazione, *a tavolino*, dei requisiti di conoscenze e abilità di ruolo (*job analysis method*), da parte dal management, con l'aiuto o meno di società di consulenza. Tali profili possono essere validati raccogliendo pareri e *feedback* da manager ed esperti, attraverso lo svolgimento di *panel*, *survey* o *expert system*. Recenti contributi indicano anche altri strumenti quali *future-based approach*, *person-based approach*; *value-based approach* (Cardy, Selvarajan, 2006).

Indipendentemente dalla scelta dello specifico strumento da utilizzare, il processo di identificazione e sviluppo delle competenze di ruolo assume, in questo approccio, un'importanza critica, essendo considerato lo snodo fondamentale per garantire la traduzione dell'orientamento strategico in efficaci comportamenti organizzativi.

### **2.3 Differenze e punti in comune tra l'approccio bottom-up e l'approccio top-down**

Le principali differenze riguardano le procedure e gli strumenti previsti per la rilevazione delle competenze di ruolo, l'ampiezza della popolazione aziendale analizzata, il rilievo attribuito ai diversi livelli/componenti delle competenze. Nell'approccio *bottom-up* viene indicata una rigorosa procedura che prevede l'utilizzo di tecniche sofisticate per individuare le competenze dei *best performer*. In ragione della sua complessità, la procedura di solito viene sviluppata su un numero limitato di ruoli specifici e ben definiti. Nell'approccio *top-down* i profili di ruolo vengono costruiti a tavolino, generalmente ad opera del *top management*, spesso con il supporto della consulenza. La finalità è di individuare le competenze di un numero elevato di ruoli e famiglie professionali (intera popolazione aziendale o parti consistenti di essa – si parla di “mappatura” dei ruoli aziendali -). Quanto ai livelli/ambiti di competenza considerati nella costruzione dei modelli di competenza o, rispettivamente, profili di ruolo, nell'approccio *bottom-up* si afferma la rilevanza delle competenze profonde per il successo nella *performance*. Tuttavia, la tecnica di rilevazione utilizzata (BEI) porta a descrivere le competenze di successo dei *best performer* in termini di specifici comportamenti (“algoritmi” o “modelli di azione) più che di strutture profonde della personalità (Maraschini, 2004, pag 68).

D'altra parte, i punti in comune e le analogie tra i due metodi sono così rilevanti da ipotizzarne un uso “integrato” (si veda Camuffo, 1998; 2000).

Per entrambi gli approcci la finalità della rilevazione delle competenze è l'identificazione di un insieme di competenze relative al ruolo (“modello di competenza” o “profilo di ruolo”). Il punto di partenza è il ruolo progettato e rispetto ad esso è importante verificare, attraverso la valutazione, l'allineamento tra competenze richieste e competenze possedute dalle persone. La valutazione delle competenze individuali, condotta in entrambi i casi rispetto ad uno *standard*, ha come finalità la verifica della corrispondenza della persona nel ruolo rispetto alla svolgimento della prestazione.

Il processo di valutazione delle competenze è dunque la base e la premessa di tutte le politiche di gestione del personale sia di quelle dirette al riconoscimento della corrispondenza (*match*) tra persona e ruolo (selezione, programmazione della carriera, mobilità) sia di quelle finalizzate ad orientare e incentivare lo sviluppo delle competenze delle persone nella direzione desiderata (retribuzione e formazione).

In entrambi gli approcci, quindi, le competenze sono intese come *competenze delle persone nel ruolo*. Rappresentano un saper fare relativo ad un determinato ruolo e collegato ad una prestazione elevata (Maggi, 2001).

### 3. Una lettura critica degli strumenti

Proponiamo ora una lettura critica degli strumenti di rilevazione delle competenze per cercare di valutarne l'adeguatezza in relazione alle finalità che essi si propongono di raggiungere.

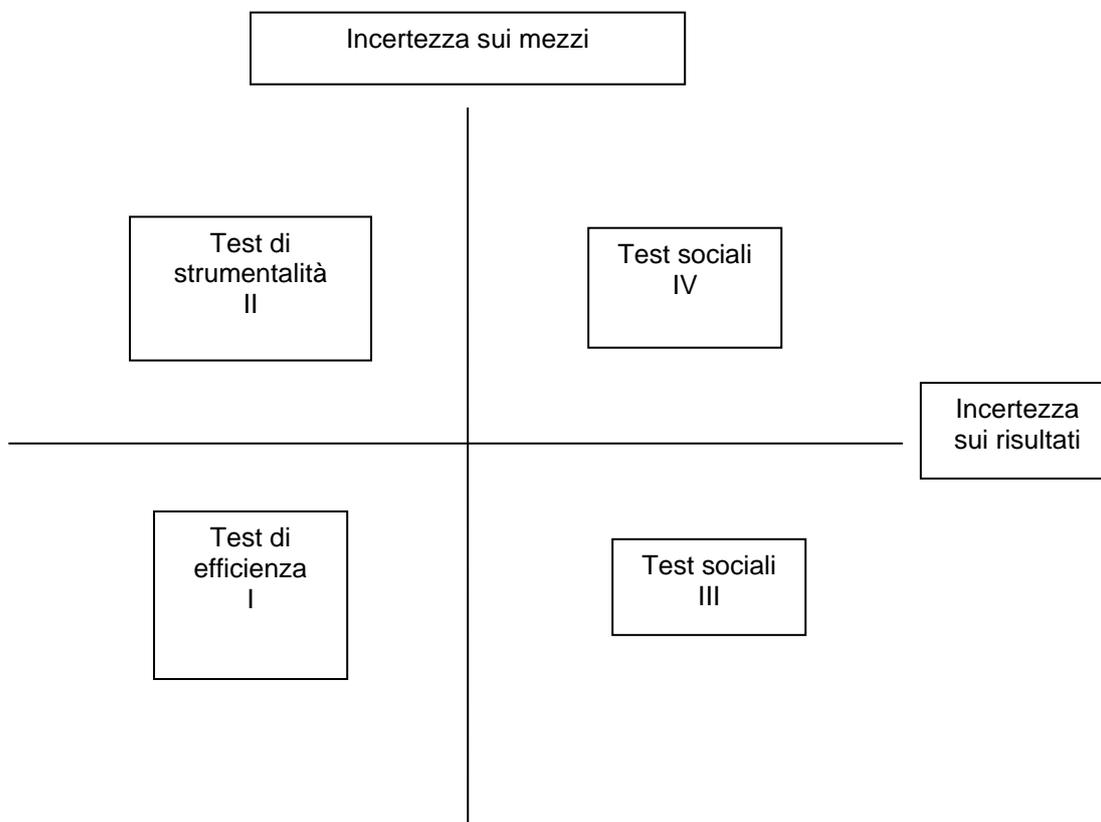
A tale scopo utilizziamo la teoria dell'azione organizzativa di Thompson (1988) che offre un quadro interpretativo per la valutazione delle scelte organizzative (si veda cap. 7). Secondo Thompson, il problema essenziale della valutazione dell'azione organizzativa, considerata la sua natura di azione strumentale, finalizzata al raggiungimento di uno scopo, riguarda la sua "adeguatezza verso il futuro". "Per un'organizzazione – afferma Thompson - la questione rilevante non riguarda cosa essa abbia realizzato, ma la sua adeguatezza all'azione futura" (1988, pag. 185). La valutazione di adeguatezza al futuro può avere per oggetto l'intera organizzazione e/o sue singole componenti. In entrambi i casi essa si basa sul rapporto tra "risultati attesi" e "credenze relative alla conoscenza delle relazioni di causa-effetto", ossia delle azioni che permettono il raggiungimento del risultato atteso.

Risultati attesi e modi per raggiungerli sono soggetti a gradi variabili di incertezza, che Thompson utilizza come "variabili" della valutazione (1988, pag. 180). L'incrocio di queste due variabili evidenzia quattro possibili alternative di situazioni di valutazione (*assessment situation*) per ciascuna delle quali Thompson identifica i criteri di valutazione utilizzabili (si veda fig. 1).

Il quadro interpretativo fornito da Thompson mette in evidenza criteri diversi di valutazione in relazione alle differenti condizioni di razionalità in cui essa avviene. Nel caso di completa certezza la valutazione avviene in condizioni prossime a quella di razionalità assoluta (I quadrante): è l'unico caso in cui per la valutazione si possono utilizzare criteri di tipo economico, con l'obiettivo di verificare se un determinato risultato è stato prodotto al minimo costo o se una certa quantità di risorse è stata impiegata in modo da conseguire il risultato massimo (*test di efficienza*).

In tutte le altre situazioni, i test di efficienza sono inapplicabili e la valutazione avviene in condizioni di incertezza più o meno elevata. Nel riquadro II c'è certezza sul piano dei risultati da raggiungere ma è incompleta la conoscenza delle relazioni causali. La valutazione non può più far ricorso al calcolo di efficienza poiché "non è possibile valutare i risultati netti di conoscenze incomplete di relazioni causali" (Thompson, 1988, pag 183). Il criterio utilizzato per la valutazione è la "strumentalità", ossia l'efficacia dell'azione causale rispetto allo stato desiderato (*test strumentale*).

**Fig. 1 - Dimensioni dell'incertezza e criteri di valutazione**



Fonte: Rielaborazione da Thompson, 1988, cap. 7.

Nei riquadri III e IV si è in presenza di incertezza dei risultati e, rispettivamente, certezza o incertezza dei mezzi per raggiungerli. Sul piano della valutazione cade ogni possibilità di valutare in base a criteri intrinseci all'organizzazione e occorre ricorrere a valutazioni estrinseche (*test sociali*), di riferimento e di confronto con altre organizzazioni, quali *benchmarking* o il riconoscimento, il prestigio e la fiducia dimostrati da soggetti esterni - clienti, fornitori e associazioni -.

Il quadro interpretativo prodotto da Thompson può essere qui utilizzato per analizzare in quali condizioni si svolge il processo di valutazione delle competenze nelle organizzazioni e verificare l'adeguatezza dei criteri di valutazione adottati nelle imprese.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, gli strumenti di rilevazione delle competenze proposti dall'approccio individuale e dall'approccio *top-down* presentano entrambi l'obiettivo di pervenire all'identificazione di un profilo di ruolo (o "modello di competenza") inteso come insieme delle caratteristiche individuali che garantiscono una prestazione elevata. Tale profilo rappresenta uno *standard* da utilizzare nei processi di valutazione delle persone al fine di verificare la

corrispondenza (*fit*) delle competenze delle persone alla *performance* nel ruolo. Il processo di valutazione è pertanto finalizzato a valutare l'adeguatezza all'orientamento allo scopo delle componenti dell'organizzazione che, nel caso specifico, sono rappresentate dalla configurazione progettata dei ruoli organizzativi e dei risultati attesi, ossia la loro adeguatezza a produrre nel futuro una *performance* di successo. Seguendo lo schema di Thompson si può affermare che la valutazione avviene in condizioni tipiche a quelle descritte nel quadrante IV della fig. 1. Infatti, da un lato, l'evoluzione dei processi, delle tecniche e dei comportamenti non rende possibile definire con certezza i risultati che "l'organizzazione può essere chiamata a conseguire nel futuro" e a stabilire misure di *performance* adeguate a rilevarli; dall'altro, manca una conoscenza completa delle relazioni mezzi-fini in quanto non si è in grado di prevedere se l'attuale configurazione o disegno dei ruoli (rispetto ai quali si vogliono allineare le competenze delle persone) può essere considerata quella adeguata anche per il conseguimento delle *performance* future.

In queste condizioni la valutazione delle componenti dell'organizzazione non può basarsi su *test di efficienza*, di cui i modelli di competenza, costruiti attraverso l'analisi dei *best performer* o i profili di ruolo, elaborati dall'alto, rappresentano esempi concreti. Tali test, secondo Thompson, possono mantenere la loro validità, anche di fini di valutazione dell'adeguatezza al futuro delle componenti, solo nel caso in cui sia applicabile la logica del sistema chiuso, ossia in presenza di condizioni di relativa stabilità ambientale e di interdipendenza di tipo seriale tra le componenti (1988, pag 193). Nelle condizioni di elevata dinamicità ambientale e di interdipendenze complesse tra le componenti di un'organizzazione, come quelle che caratterizzano le attuali organizzazioni, i test di efficienza vanno abbandonati e sostituiti con test di efficacia o criteri estrinseci di valutazione (*benchmarking* o altri test di confronto con organizzazioni esterne).

E' possibile integrare lo schema interpretativo di Thompson con la teoria dell'agire organizzativo di Maggi, che introduce i criteri distintivi della variabilità, distinguendo "variabilità di specie" (uniformità/diversità, omogeneità/eterogeneità) e "variabilità nel tempo" (stabilità/mutevolezza) (Maggi, 1990, pagg. 55-57). Così l'incertezza che, secondo Thompson, caratterizza in modo variabile i "risultati attesi" si traduce, secondo la distinzione di Maggi, in variabilità di specie e nel tempo degli obiettivi organizzativi. Analogamente, l'incertezza relativa al piano delle relazioni causali si traduce in variabilità di specie e nel tempo di tali relazioni mezzi-fini.

Il ricorso a questa distinzione consente ulteriori avanzamenti per l'interpretazione della situazione in cui avviene la valutazione delle componenti dell'azione organizzativa, poiché riesce a dar conto del diverso di grado di complessità che la caratterizza.

I gradi più elevati di complessità sono dati dall'incontro tra variabilità di specie e nel tempo delle componenti di un'organizzazione.

Nello specifico, le situazioni organizzative in cui si svolge la valutazione delle competenze presentano un grado di complessità tanto più elevato quanto maggiore è il numero di posizioni/ruoli da analizzare, gli obiettivi da raggiungere

e la loro variabilità, in termini di articolazione delle competenze richieste e di eterogeneità dei risultati attesi (variabilità di specie) e di mutevolezza, in ragione di cambiamenti nelle scelte tecniche e strategiche dell'impresa (variabilità nel tempo).

I modelli di competenza, predisposti attraverso la rilevazione delle competenze dei *best performer*, sono in grado di tener conto della variabilità di specie delle componenti di un'organizzazione, in quanto orientati a rilevare le competenze relative a ruoli specifici e ben definiti. Non altrettanto si verifica per gli strumenti di rilevazione tipici dell'approccio *top-down*, generalmente costruiti con riferimento a famiglie professionali o a ruoli ampi. Nessuno degli strumenti di rilevazione delle competenze esaminati è in grado di tener conto della variabilità nel tempo di obiettivi e configurazioni di ruolo.

#### **4. I limiti degli strumenti evidenziati dalle esperienze applicative**

Una rassegna dei limiti e dei problemi aperti emersi in alcune note esperienze applicative vale a rilevare se le criticità degli strumenti, segnalate da un'analisi interpretativa, risultano o meno confermate dalla evidenza empirica.

Le considerazioni che seguono sono svolte a partire dall'esame di quattro casi aziendali, elaborati in letteratura, e dei risultati di una ricerca condotta da CUOA su un campione di piccole e medie imprese del Nordest finalizzata a rilevare le competenze dei capi reparto della produzione (Camuffo, 1998). I casi si riferiscono ad esperienze condotte tra la fine del secolo scorso e l'inizio dell'attuale (il periodo in cui la valutazione delle competenze ed il suo utilizzo come base per le politiche del personale ha conosciuto la maggiore notorietà sia sul piano teorico che a livello della pratica manageriale) e sono relativi alle seguenti quattro realtà industriali: Ericsson (Zamarian *et al.*, 2001); Fiat Auto (Masino *et al.*, 2004); Gucci Group (Marchiori, 2002); Iride S.p.a. (ex Amga) (Torre, 2001). Di seguito presentiamo una breve sintesi di ciascun caso diretta ad inquadrare il tema della valutazione delle competenze nel contesto specifico d'impresa (con particolare riferimento alle finalità connesse alla sua applicazione) e ad evidenziare le specificità e le caratteristiche dello strumento utilizzato.

*Amga* (ora Iride S.p.a.) è l'azienda municipalizzata della città di Genova per la fornitura di servizi idrici ed energetici di base. Nel 1993 avvia un progetto di rilevazione delle competenze individuali ai fini di valutazione delle prestazioni con l'obiettivo di applicarlo all'intera popolazione aziendale per la definizione della retribuzione variabile individuale. Le schede di valutazione (con l'individuazione di obiettivi di prestazione di ruolo e competenze richieste per realizzarli) sono state costruite con un approccio dall'alto da parte della direzione del personale con la collaborazione di una società di consulenza. Il caso analizzato si riferisce all'esperienza rilevata tra il 1993 e il 1997.

*Fiat Auto* decide di avviare nel 1998 un progetto di rilevazione delle competenze da utilizzare per la valutazione di un ampio segmento della

popolazione aziendale ai fini di cambiamento delle politiche gestionali (retribuzione, formazione, carriera). Il caso esamina le caratteristiche del nuovo sistema di valutazione e l'applicazione sperimentale, condotta tra il 1999 e il 2000 presso la Direzione Produzione Italia, che ha interessato 3300 persone tra *professional, expert, dirigenti*. La motivazione è di allineare i comportamenti delle persone in modo coerente alle nuove modalità di organizzazione dell'azienda (dalla fabbrica funzionale alla fabbrica modulare) che richiedono "sempre più ruoli imprenditivi e sempre meno ruoli esecutivi".

La sede italiana di *Ericsson*, una delle imprese leader nel mercato globale delle TLC, avvia nel 1995 un progetto di *competence management*, consistente nella definizione di profili di ruolo, espressi in termini di competenze richieste, rispetto a cui valutare l'intera popolazione aziendale. Il progetto si propone di identificare le competenze che le persone devono sviluppare per raggiungere gli obiettivi fissati con il nuovo piano strategico di medio periodo. L'approccio seguito, di tipo *top-down*, prevede un processo a cascata che, a partire da una nuova definizione della *vision* aziendale, richiede l'adeguamento delle strategie di sviluppo del business, dell'assetto organizzativo e delle competenze individuali. La definizione dei profili di competenza di ruolo è avvenuta ad opera della direzione del personale con il supporto del *management di line*.

*Gucci Group*, l'azienda di alta moda nel campo di pelletteria con sede a Scandicci, avvia nel 1996 un progetto di ridefinizione dei profili di ruolo, in termini di competenze richieste, da utilizzare come base per le politiche retributive a fini di retribuzione fissa e incentivante. L'occasione è fornita dal rinnovo contrattuale del 1996 che prevede ampio spazio per la contrattazione aziendale della parte variabile del salario. La definizione delle competenze di ruolo viene condotta con un approccio *top down* che, a partire dalla definizione delle aree critiche di *performance*, individua i processi chiave, le famiglie professionali e i principali ruoli al loro interno. La definizione di competenza adottata e la costruzione dei profili è avvenuta ad opera della direzione del personale con la partecipazione delle parti sindacali.

Il progetto di ricerca del CUOA (Consorzio Universitario per gli Studi di Organizzazione Aziendale) aveva l'obiettivo di definire il profilo di competenze dei capi reparto dell'area di produzione di un campione di piccole e medie imprese del Nord Est. La ricerca iniziata nel 1996, dopo un'ampia ricognizione della letteratura sul tema, è stata condotta su un campione di 25 imprese appartenenti ad 11 settori e ha rilevato le competenze dei capi reparto produttivi, basandosi su un approccio "integrato" che utilizza contemporaneamente diversi strumenti di rilevazione: intervista di *skill profile* rivolta ai detentori del ruolo e ai loro supervisor gerarchici; *repertory grid* somministrata ai supervisor; *Behavioral Event Interview* somministrata ai detentori del ruolo *best performer*. I dati, raccolti intervistando 248 capi produttivi e i loro supervisor, sono stati inseriti in un database integrato ed elaborati statisticamente al fine di individuare il profilo di ruolo dei capi reparto produttivi.

L'analisi dei casi aziendali e dei risultati della ricerca CUOA consente di evidenziare un insieme di rilievi critici che possono essere classificati in problemi

di: a) efficienza degli strumenti (costi e tempi); b) efficacia (strumentalità rispetto all'obiettivo) e in c) difficoltà e limiti connessi al loro utilizzo a fini gestionali.

A) Il problema più chiaramente evidenziato è rappresentato dall'onerosità (in termini di tempi e costi) del processo di individuazione delle competenze e di costruzione dei profili di ruolo. Questa considerazione è presente nei casi di rilevazione delle competenze dall'*alto* ad opera della *corporate* (Fiat) o della direzione del personale affiancata da una società di consulenza (Amga) o attraverso processi di concertazione tra direzione e sindacato (Gucci Group) o tra direzione del personale e manager di *line* (Ericsson). In questi casi l'onerosità del sistema va collegata all'ampiezza della popolazione di riferimento che si vuole analizzare e al grado di complessità dell'analisi (ossia la varietà di situazioni e di professionalità di cui si vuol tener conto). Ma è ugualmente condivisa nelle esperienze che si basano su processi di *internal scrutiny* di *best performer* (Merger, 1996) che prevedono l'utilizzo di tecniche quali *Behavioral Event Interview* o *Skill Profile*, dove i costi e i tempi di svolgimento sono connessi al livello elevato di sofisticazione dell'analisi e alla disponibilità di analisti preparati (Maraschini, 2004, pag. 38). Dalla ricerca CUOA si rileva che "i modelli basati sulle competenze non sono di facilissima applicazione nelle imprese soprattutto in quelle di piccola e media dimensione. Se applicati in modo rigoroso - come indicato dalla teoria di McClelland *ndr* - hanno un costo d'impianto notevole...sono necessarie soluzioni organizzative (consorzi, accordi o altro...) che consentano la riduzione dell'impatto di costo di tali modelli." (Camuffo, 1998, pag. 216).

I tempi necessari per la predisposizione dei profili di ruolo variano da un minimo di 1 anno (Ericsson, Fiat) a 3-4 anni (Gucci Group) fino all'impossibilità di prevedere (dopo 4 anni dal suo inizio) la conclusione del processo di definizione delle schede di ruolo, a causa delle difficoltà relative ad una chiara individuazione delle *performance* di ruolo e dei rilievi critici emersi in seguito alle prime applicazioni sperimentali (Amga).

B) Un secondo gruppo di problemi emerge da valutazioni sull'efficacia degli strumenti. Si possono distinguere a questo proposito rilievi critici in merito alla loro capacità di rilevare, valutare e diffondere le competenze critiche o distintive "esistenti" (allo stato attuale tra i detentori dei ruoli) e quelle "emergenti" (necessarie per orientare l'azione futura).

B1) I problemi che emergono da una valutazione condotta in un'ottica "statica", sono rilevati in fase di costruzione dei *profili di ruolo* e durante la loro applicazione come *criteri per la valutazione delle competenze delle persone*. Esempi del primo tipo si possono trarre dalla ricerca del CUOA (Camuffo, 1998, pag. 216) e dal caso Amga (Torre, 2001, pag. 913) e riguardano la difficoltà di pervenire alla costruzione di profili di ruolo a causa di 1) mancato allineamento tra le competenze rilevate dal basso tramite analisi dei *best performer* e competenze rilevate dall'alto tramite intervista ai loro capi; 2) rilevazione di *cluster* di competenze contraddittorie

nell'ambito di uno stesso profilo di ruolo; 3) presenza di più obiettivi di *performance* per uno stesso ruolo, difficilmente conciliabili e riconducibili ad un'unica scala di giudizio. Da qui la difficoltà a definire in modo certo e univoco le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi. Quanto alle difficoltà emerse in fase di valutazione delle competenze delle persone i casi Fiat, Amga e Gucci illustrano le criticità tipiche di un approccio alla definizione delle competenze di tipo *top-down*, costruito dall'alto con riferimento a famiglie professionali o ampi profili di ruolo. Le esperienze di Amga e di Fiat evidenziano l'insorgere di notevoli problemi nel momento del passaggio dalla definizione, a tavolino, dei profili di competenze ("schede di valutazione" o "carta di identità" dei ruoli) alla loro diffusione presso la *line*, come strumento per la valutazione delle persone nei singoli e specifici ruoli. In particolare, in Fiat l'utilizzo di un numero ristretto di competenze da impiegare per la descrizione dei vari ruoli oggetto di valutazione ha incontrato problemi soprattutto nell'ambito dell'area produttiva (Direzione Produzione Italia), dove la presenza di un'elevata varietà di specializzazioni professionali ha richiesto di aumentare l'articolazione delle conoscenze tecnico-professionali da 12 a 57, per consentire la predisposizione di schede di valutazione più coerenti con le effettive competenze richieste (Masino *et al.*, 2004, pag. 291). Anche l'utilizzo di un linguaggio comune, formalizzato e predefinito (*dizionario di competenze*), adottato da Fiat, Amga e Ericsson per facilitare l'omogeneità dei criteri di valutazione e ridurre la discrezionalità da parte dei capi, è stata criticata, in quanto ha imposto criteri di valutazione troppo rigidi, predefiniti non in grado di cogliere la specificità delle competenze possedute e applicate dalle persone, con ricadute in termini di rischi per l'impresa di trattenere le risorse migliori (Masino *et al.*, 2004, pagg. 291, 295; Torre, 2001, pag. 917).

Rispetto ai limiti rilevati, nelle analisi e nei casi aziendali possiamo individuare alcune indicazioni utili per un loro superamento: l'adozione di approcci di tipo "integrato" basati sull'utilizzo di più strumenti di rilevazione delle competenze allo scopo di evidenziare e approfondire contraddizioni e pervenire ad una sorta di validazione del profilo di ruolo (Camuffo, 1998, pagg. 218, 222), il ricorso a tecniche di rilevazione e valutazione delle competenze dal "basso" a garanzia di una maggiore aderenza ai processi concreti di lavoro (Masino *et al.*, 2004, pag. 297), l'orientamento verso una maggiore flessibilità dei criteri di valutazione, specie per le figure professionali critiche, che le imprese hanno particolare interesse a trattenere.

B2) Altre criticità emergono da una valutazione degli strumenti condotta in un'ottica "dinamica" e riguardano l'interrogativo se le competenze rilevate, attraverso l'applicazione dei metodi di *competency modeling* e/o l'approccio *top-down*, siano quelle utili e necessarie per l'azione futura. Su questa domanda convergono le maggiori perplessità circa l'efficacia degli strumenti adottati sottolineate, sia in letteratura che nelle riflessioni dei

dirigenti d'impresa. Dalla ricerca del CUOA si evidenzia che "è possibile che competenze esistenti, nel senso che garantiscono livelli di *performance* elevate in un dato momento, non siano quelle necessarie in futuro" e si afferma che al momento della rilevazione "in alcune imprese esisteva già la consapevolezza che i *best performers* attuali non lo sarebbero stati anche in futuro e che altri capi, attualmente *average* o *poor performers*, sarebbero stati i *best* in futuro" (Camuffo, 1998, pag. 216). La preoccupazione di adeguare i sistemi di valutazione *in modo dinamico e coerente* per tener conto delle mutevoli necessità è comune a tutte le esperienze analizzate. Risulta condivisa, infatti, un'accezione di competenza come risorsa "in sviluppo", che costantemente è necessario far evolvere e aggiornare (Zamarian, 2004). Per tutti la soluzione viene individuata in interventi di manutenzione e aggiornamento dei profili di ruolo. E' diffusa la percezione che le cadenze con le quali condurre l'aggiornamento siano da legare al grado di maturità tecnologica del settore: per gli interlocutori aziendali operanti nei settori a tecnologia matura (automobile, pelletteria di alta moda, fornitura di servizi idrici e energetici di base), la relativa stabilità della tecnica consentirebbe interventi di aggiornamento più dilazionati nel tempo mentre in Ericsson l'attività svolta nel campo delle tecnologie di comunicazione impone di programmare il processo di ridefinizione delle competenze con cadenza annuale, con rilevanti conseguenze in termini di costi di manutenzione del sistema. Per tutti resta la consapevolezza (che costituisce il nodo "irrisolto" o il principale problema dei sistemi di rilevazione e di valutazione delle competenze) della necessità di disporre di strumenti in grado di "generare" nuove competenze e di motivare le persone a far emergere e sviluppare le competenze utili ad affrontare l'azione (ricca di incertezze) futura. Da questo punto di vista, un sistema che parte dall'alto e che definisce in modo eteronomo e predefinito i criteri di valutazione rischia di limitare l'esercizio della discrezionalità che si propone di incentivare.

C) Un terzo e ultimo ordine di difficoltà riguarda i problemi tipici della valutazione di componenti soggettive, da tempo evidenziati nella letteratura di gestione delle risorse umane (per tutti si veda Costa, 1997), che si riscontrano anche per il processo di valutazione delle competenze. Una prima criticità riguarda la scelta di *chi* valuta e la verifica del possesso delle competenze necessarie alla valutazione: nei casi esaminati la responsabilità della valutazione è stata attribuita al responsabile gerarchico (Amga, Gucci, Fiat), congiuntamente al responsabile di progetto nel quale la persona è inserita (Ericsson) e si sono rilevati diffusi problemi di inadeguatezza dei valutatori rispetto al compito. L'individuazione delle modalità di *certificazione* (ossia delle operazioni di verifica e validazione dei risultati della valutazione a garanzia di oggettività ed equilibrio) e la *comunicazione* dei risultati ai soggetti valutati rappresentano due aspetti essenziali che incidono sulla percezione di equità del processo di valutazione da parte dei valutati e pertanto sul grado di consenso e di accettazione dello strumento con ricadute sulla qualità del clima

interno. In particolare, la comunicazione ha il compito di informare il valutato sul contenuto della scheda di valutazione, discutere con lui del significato dei criteri di valutazione, dei risultati e del loro utilizzo a fini gestionali. Si tratta di una fase delicata per il successo del processo di valutazione e le aziende evidenziano il rischio che sia trascurata dai capi (Masino *et al.*, 2004, pag. 291; Torre, 2001, pagg. 918-920). Ovviamente ancora più rilevanti, per le ricadute sul piano dell'accettazione e legittimazione dello strumento, risultano *i criteri di valutazione utilizzati* (identificabili nelle competenze definite nei profili di ruolo). Su quest'ultimo punto si rimanda ai rilievi evidenziati nei punti precedenti.

L'insieme dei limiti rilevati dalle esperienze già realizzate pongono in evidenza alcuni interrogativi relativamente all'opportunità di procedere all'utilizzo di queste tecniche e strumenti nella gestione del personale, specie da parte delle piccole e medie imprese (Camuffo, 1998, pagg. 219, 220). La valutazione delle competenze è un processo, "complesso da definire, costoso da mettere a punto, impegnativo da utilizzare, scomodo da gestire" (Torre, 2001, pag. 222). Il rischio intravisto è che il modello delle competenze possa generare "problemi maggiori di quanti ne riesca a risolvere" (Camuffo, 1998, pag. 216). Pertanto per le pmi viene suggerita l'adozione secondo approcci *ad hoc*, centrati su figure o famiglie professionali specifiche e su problemi critici (selezione, sviluppo). In generale, si nota che la motivazione ad intraprendere un percorso di questo tipo deve essere forte, come quella di "intravedere il ritorno economico dell'investimento" (Torre, 2001, pag. 222) e finalizzarlo "a risultati espliciti e misurabili" (Camuffo, 1998, pag. 220).

## 5. Conclusioni e direzioni future di ricerca

All'interno di un contesto competitivo e di un quadro teorico che individua nel capitale intellettuale la base del vantaggio competitivo delle imprese, lo sviluppo delle competenze individuali viene considerata una leva per consentire alle organizzazioni di affrontare con successo il futuro. Il presente articolo propone una lettura critica degli strumenti di rilevazione e valutazione delle competenze, elaborati in letteratura e adottati nella pratica aziendale, finalizzata alla valutazione della loro adeguatezza rispetto allo scopo.

L'analisi interpretativa, condotta utilizzando una teoria della valutazione delle scelte organizzative, ha evidenziato l'inadeguatezza dei criteri di valutazione, basati su test di efficienza, per valutare le competenze individuali in contesti, come quelli attuali, caratterizzati da condizioni di incertezza sia riguardo agli obiettivi da raggiungere che alle azioni causali. L'analisi è risultata confermata anche dai limiti e dalle difficoltà emersi in alcune note esperienze aziendali, condotte alla fine del secolo scorso e descritte in letteratura.

In conclusione di questo articolo si presentano alcune indicazioni per la ricerca futura. I casi aziendali, qui esaminati, si riferiscono a pratiche ancora in corso di

realizzazione al momento della rilevazione empirica. In letteratura non si dispone di analisi e di valutazioni sui risultati effettivamente conseguiti dall'applicazione di tali sistemi. Di qui, l'esigenza di aggiornare l'indagine empirica sul tema per verificare lo stato di attuazione dei processi di rilevazione e valutazione delle competenze e gli eventuali risultati raggiunti. L'indagine condotta presso le direzioni del personale delle aziende in oggetto e di altre imprese che hanno seguito esperienze analoghe, note a livello nazionale e internazionale, potrebbe pertanto rappresentare un'adeguata base empirica per esaminare a) se e in quale misura gli obiettivi attesi dai processi di individuazione e valutazione delle competenze sono stati conseguiti; b) se, in questo primo decennio del nuovo secolo, i sistemi di rilevazione delle competenze, conosciuti e descritti in letteratura, sono stati oggetto di applicazione e di diffusione o, al contrario, sono stati sostituiti da altri sistemi e tecniche gestionali di cui la ricerca si propone di evidenziare finalità e caratteristiche.

## **Bibliografia**

- Boccalari R. (1995), "Il management delle competenze", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 152.
- Boyatzis R. (1982), *The Competent Manger: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Camuffo A. (1997), "La natura delle competenze manageriali", *Economia & Management*, n. 3.
- Camuffo A. (1998), *Piccoli grandi capi*, Etas Libri, Milano.
- Camuffo A. (2000), "Il valore delle competenze", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 178.
- Cardy R. L., Selvarajan T.T. (2006), "Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage", *Business Horizons*, n. 49.
- Costa G. (1997), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino.
- Emery F.E., Trist E.L. (1960), "Socio-Technical Systems", in Churchman C.W., Verhulst M. (eds.), *Management Science, Models and Techniques*, vol. 2, Pergamon Press, Oxford.
- Herzberg F. et al. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York.
- Katz D., Kahn R.L. (1966), *The Social Psychology of Organization*, Wiley, New York.
- Lahty R. K. (1999), "Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies", *Journal of Business and Psychology*, vol. 14, n. 1.
- Lev B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press.
- Maggi B. (1990), *Razionalità e benessere*, Etas Libri, Milano.
- Maggi B. (2001), "Introduzione", in Maggi B. (a cura di), *Le competenze per il cambiamento organizzativo*, Etas Libri, Milano.

- Maggi B., Masino G. (a cura di) (2004), *Imprese in cambiamento*, Bonomia University Press, Bologna.
- Maraschini F. (2004), *Gestire le competenze. Perché e come*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Marchiori M. (2002), "Apprendimento organizzativo, sistemi di riconoscimento della professionalità, nuovi modelli di Relazioni industriali: il caso Gucci Group", *working paper*, presentato al 3<sup>a</sup> Workshop dei Docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale, Genova, 7-8 febbraio, 2002.
- Masino G., Sibille A., De Nardi P. (2004), "La valutazione delle competenze in Fiat Auto, in Maggi B., Masino G. (a cura di) 2004, *Imprese in cambiamento*, Bonomia University Press, Bologna.
- McClelland C. (1973), "Testing for competences rather than for intelligence", *American Psychologist*, n. 13.
- Prahalad C. K., Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3.
- Previati D., Vezzani P. (2007), "Il capitale intellettuale nel settore dei servizi finanziari: dai modelli teorici alle prassi manageriali", *Bancaria*, n. 7-8.
- Spencer L., Spencer S. (1993), *Competence at work*, J. Wiley & Sons., New York; trad. it. *Competenza al lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Thompson J. D. (1988), *L'azione organizzativa*, Petrini Editore; (ed. orig., 1967, *Organizations in Action*, McGraw-Hill).
- Torre T. (2001), "Competenze e valutazione delle prestazioni: alcune riflessioni sull'esperienza di Amga Spa", *Economia e diritto del terziario*, n. 3.
- Zamarian M., Montani M., Pastore G. (2001), "Lo sviluppo delle competenze in Ericsson", in Maggi B., 2001, (a cura di), *Le competenze per il cambiamento organizzativo*, Etas Libri, Milano.
- Zamarian M. (2004), "Cambiamento della gestione delle risorse umane e dei sistemi informativi", in Maggi B., Masino G. (a cura di) 2004, *Imprese in cambiamento*, Bonomia University Press, Bologna.

### **Michela Marchiori**

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

DISAEG - Dipartimento di Scienze Aziendali e Economico-Giuridiche

Facoltà di Economia - Università degli Studi Roma TRE

Via Silvio D'Amico 77

00145 Roma

e-mail: mmarchiori @ uniroma3.it