

RISORSE UMANE

COMPETENCY-BASED HR MANAGEMENT



Antonio Angioni



La recente pubblicazione di una ricerca sulle **'Soft skills'**, da parte del *Centro di Eccellenza del Talent* del Gruppo Manpower, offre l'opportunità di riflettere su una metodologia che riveste un'importanza fondamentale nell'ambito di una gestione delle risorse umane che non voglia essere episodica ma rispondere alle esigenze del business.

L'adozione di questa metodologia finisce, infatti, per caratterizzare i processi di recruiting e selezione, la formazione e lo sviluppo ed il sistema di valutazione e di compensation. Non solo, ma un suo corretto utilizzo permette di gestire adeguatamente gli investimenti nelle risorse, indirizzandoli laddove possano generare un ritorno efficace e garantire un tangibile incremento della qualità delle prestazioni.

Ogni organizzazione di successo arriva inevitabilmente ad identificare e disegnare **un proprio set di competenze, comportamenti e skills professionali che finiscono per diventare elemento distintivo** e, nel contempo, **vantaggio competitivo nel mercato**.

Si tratta di un processo dai tempi più o meno lunghi, sicuramente influenzato dalla visione strategica dell'imprenditore o del top management e dal settore di mercato; in base alla nostra esperienza (maturata con le aziende nostre clienti), arriva però sempre il momento in cui si

avverte l'esigenza di **'sistematizzare'**, di adottare un linguaggio condiviso per riferirsi alle risorse, soprattutto quando si giunge ad avere una dimensione sovranazionale.

Non è nostra intenzione addentrarci in un excursus storico ma è doveroso ricordare come, dagli inizi degli anni '70 quando le prime sperimentazioni di D. McClelland presero piede, ad oggi, siano stati sviluppati molteplici modelli e siano state adottate diverse formule, ma solo dopo la pubblicazione di **'Working with emotional intelligence'**, si sia sviluppata una decisa attenzione verso le soft skills, anche per lo spostamento, complice la knowledge economy, delle fonti del vantaggio competitivo dalla produzione di prodotti fisici alle competenze distintive che ne stanno alla radice. Se inizialmente questa tendenza ha preso piede nel mondo dei servizi e nelle realtà di vendita, con il passare degli anni si è affermata anche nel settore industriale, dove si è scoperto il valore della componente del servizio quale parte integrante del core business. Goleman, sviluppando il concetto dell'emotional intelligence, ha posto l'accento su quattro aree (**self-awareness, social awareness, self-management e relationship management**), ricollegando poi a ciascuna di esse comportamenti ben definiti. Questa impostazione ha sicuramente influenzato il dibattito e la ricerca nel corso di questi anni, anche se ogni azienda, più che copiare un modello, deve, adottando questa metodologia, saper identificare le proprie competenze distintive e i comportamenti conseguenti. Si tratta di un processo che, sulla base

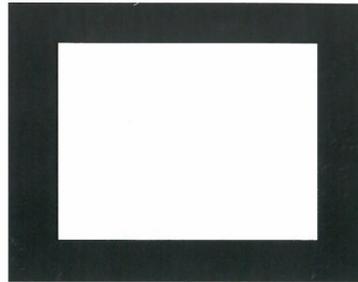
RISORSE UMANE

di molteplici esperienze condotte nel corso di questi anni, potremmo empiricamente sintetizzare, come confermato dalla ricerca sopramenzionata, in queste fasi:

- Definizione dei criteri di performance;
- Definizione di un campione;
- Raccolta dei dati;
- Composizione del modello;
- Validazione del modello;
- Applicazione;
- Revisione periodica dello stesso.

Nella gestione pratica poi, ogni azienda deve trovare la soluzione funzionale alle proprie esigenze.

Ci sono aziende che ricorrono al 'menu-approach', altre che preferiscono utilizzare set di competenze collegate a ruoli, altre ancora che preferiscono adottare il criterio delle famiglie. Il framework identificato diventa, come si sottolineava in apertura di questo contributo, l'elemento caratterizzante di tutte le soluzioni gestionali adottate dall'azienda quali il recruiting, la selezione, la formazione, lo sviluppo, il sistema di valutazione e di compensation. E non può che essere così perché finisce per essere una sorta



di DNA aziendale. Per questo ci sembra utile fornire alcuni suggerimenti da seguire nel processo:

- le competenze devono riflettere i valori ed i fabbisogni dell'organizzazione, attraverso un'analisi dettagliata che porti ad identificare i comportamenti che facilitino le high performance;
- il framework deve essere semplice e non eccessivamente articolato;
- il linguaggio deve essere chiaro e privo di ambiguità;
- la declinazione delle competenze nei comportamenti deve essere sentita propria dai managers;
- il framework non può non essere periodicamente rivisto.

Last but not least, è importante ricordare come nella definizione del framework sia utile il benchmarking per l'identificazione delle best practices all'interno dell'azienda, un processo quindi che deve vedere sicuramente gli HR managers implicati nella regia, ma che deve inevitabilmente coinvolgere tutti i managers per raggiungere un'identificazione condivisa del livello e della qualità delle performance. ■

