

IL VALORE DELLE COMPETENZE NELLE PMI: ANALISI DI UNA RICERCA CONDOTTA NEL DISTRETTO PADOVANO

INTRODUZIONE:

Lo studio riguardante il significato e la funzione delle competenze in ambito lavorativo è un tema in continua evoluzione e non esauribile con brevi indagini. Tuttavia, la ricerca di seguito descritta è stata attuata con l'obiettivo di delineare il concetto di "competenza" e circoscrivere un'area di indagine poco esplorata e spesso difficilmente indagabile. L'analisi condotta è incentrata, infatti, sulla definizione di competenza in un contesto, come quello delle piccole realtà industriali (le cosiddette piccole e micro-imprese), all'interno del quale i ruoli lavorativi non sono nettamente separati e le funzioni spesso si sommano, al contrario di quanto avviene in aziende di dimensioni maggiori. Operando in questo settore, abbiamo deciso di costruire una ricerca che considerasse i punti di vista dei vari soggetti coinvolti nel processo di individuazione delle competenze professionali fondamentali.

L'obiettivo era quello di capire cos'è, come si struttura e quale importanza abbia il concetto di "competenza" nel contesto preso a riferimento: le PMI della provincia di Padova. Per mettere in atto questa ricerca, abbiamo svolto un'analisi preliminare sull'area in questione e abbiamo considerato in primis alcune definizioni della nozione di competenza, che potessero essere utili per circoscrivere il focus dell'indagine.

Abbiamo quindi proseguito attuando un *focus group* con alcuni imprenditori di piccole aziende, per poi impostare un questionario sull'argomento, ma con contenuti più mirati e con alcuni tentativi di approfondimento rispetto a temi toccati durante la discussione. Dopo aver sottoposto il questionario ad un campione di alcune aziende della provincia di Padova, abbiamo proseguito con interviste rivolte ai professionisti incaricati di riconoscere le competenze fondamentali e di intercettare le richieste delle aziende in merito ad esse:

abbiamo, infatti, posto alcune domande ad esperti che selezionano le risorse umane per conto delle imprese.

Il metodo seguito durante tutto il lavoro di ricerca è stata quello di basarsi sui risultati ottenuti di volta in volta per calibrare strumenti di indagine sempre più precisi e accurati sul tema delle competenze.

Questa ricerca è stata condotta da un team formato dai quattro laureandi Laura Fabris, Caterina Privitera, Andrea Stella e Giulia Venturato, con la supervisione della Prof.ssa Roberta Maeran e la collaborazione di Business Plus e Unindustria Padova. Lo studio delle competenze, infatti, non rimane confinato all'ambito accademico, ma è un punto chiave del successo delle imprese, nonché degli enti che si occupano di risorse umane; la volontà di esaminare questa tematica non deriva solo dal fatto che si presenta come un argomento molto vasto, che merita di essere approfondito e indagato in ogni suo aspetto, ma anche dalle prospettive di interazione tra ambito universitario, più "teorico", e mondo del lavoro, all'interno del quale i concetti devono essere messi in pratica e devono rivelarsi funzionali agli obiettivi aziendali.

Al termine del progetto, siamo riusciti ad individuare alcuni aspetti utili a focalizzare il significato del termine "competenza" e le caratteristiche personali e professionali che più sovente vengono prese in considerazione quali competenze importanti in ambito lavorativo.

Il lavoro che abbiamo svolto è solo il punto di partenza per un'ulteriore ricerca, che meriterebbe di essere intrapresa per capire, prevenire e indirizzare determinati comportamenti della realtà economica del territorio.

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTA' DI PSICOLOGIA



CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN PSICOLOGIA
SOCIALE, DEL LAVORO E DELLA COMUNICAZIONE

**La rilevanza delle competenze
nelle piccole e micro imprese
del Nord-Est d'Italia:
indagine esplorativa**

Relatore: Prof.ssa Roberta Maeran

Relatore esterno: Dott.ssa Cristina Felicioni

*Laureanda: Caterina Privitera
Matr.: 548193*

Anno Accademico
2006/2007

DEDICHE E RINGRAZIAMENTI

Agli attori della presente ricerca, ovvero ai partecipanti per la loro disponibilità affidata, ed al *team* di lavoro per la professionalità ed il “conforto” di questi mesi tumultuosi. Alla Divisione Formazione Interaziendale a Catalogo di Fòrema, in particolare alla dott.ssa Chiara Nasci per la sua professionalità, la sua responsabilità nei miei confronti ed il suo ausilio offerto. Un ringraziamento particolare va ad Unimpiego Padova e al Job Placement dell’Università degli Studi di Padova. Al dott. Flavio Pellattiero di Unindustria Padova ed alla dott.ssa Tiziana Pisano di Confindustria Messina. Al professor Gioacchino Lavanco dell’Università degli Studi di Palermo: preziosamente rievoco consigli ed apprezzamenti. Al maestro Daniel Goleman. A Maria e Pippo i cui sforzi, gioie ed ansie non sono ricambiabili. A Rosita e Tonino per quanto vi è pesata la mia assenza. Ai miei nonni, passati e presenti, perché quello che sono e faccio lo devo anche a voi. A Marco per l’amore, la dedizione e, soprattutto, la pazienza dimostrata. Ad Ale e Gillo per aver tirato fuori la parte più grintosa di me e per avermi “sopportata”. A Julia, Lella, Luciana ed alle “ragazze del fine settimana”: senza udire i vostri passi non mi sarei sentita confortata. Al mio mare, il cui movimento delle onde, suono e rumore, ho rievocato nelle giornate umide e negli interminabili viaggi di lavoro. Ai miei piccoli della IA e IB ed alle care colleghe dell’Istituto Comprensivo di Carmignano di Brenta. Ad Anna, Nylla, Giovanna, Elena, Tonino, Giusi, Angela, Alfy: il valore di un sorriso, un pianto, un’avventura insieme è indelebile. Al mio spirito creativo, al coraggio, alla fiducia, alla voglia di fare...
Alle competenze. A Katia.

INDICE

Presentazione	p. 10
PARTE I: LA TEORIA	» 12
I. Perché le competenze? Le strategie per lo sviluppo aziendale	» 13
1.1. Premesse introduttive	» 13
1.2. Il valore delle risorse umane e le competenze	» 14
1.3. Il ruolo delle competenze in un'ottica di vantaggio competitivo	» 15
1.4. Caratteristiche delle competenze per competere	» 17
1.4.1. Attributi delle competenze alla base del vantaggio competitivo	» 18
1.5. Le competenze chiave dei contesti lavorativi	» 19
1.5.1. Le competenze distintive	» 19
1.5.2. Le competenze dinamiche	» 21
1.5.3. Le competenze professionali	» 21
1.5.4. Le competenze trasversali	» 22
1.5.5. L'intelligenza emotiva e la competenza emotiva	» 22
1.6. Conclusione	» 24
Note	» 25
II. Cos'è la competenza? Scenari di approfondimento attraverso modelli teorici	» 27
2.1. Agli albori del concetto di competenza	» 27
2.2. Competenza o competenze?	» 28
2.3. Approfondimenti teorici e concettuali delle competenze	» 29
2.3.1. L'approccio psicologico – individuale	» 30
2.3.2. Il modello delle competenze di successo	» 32
2.3.3. Il modello motivazionale di Boyatzis	» 35
2.3.4. Il modello dinamico – costruttivista	» 37
2.3.5. Modelli interpretativi e fenomenologici	» 38
2.4. Conclusione	» 39
Note	» 41
III. L'approccio per competenze: metodi di valutazione e sviluppo delle competenze per una gestione innovativa delle risorse umane nelle imprese	» 43
3.1. Introduzione	» 43
3.2. L'approccio per competenze: orientamenti operativi	» 44

3.3. Individuazione, acquisizione, valutazione e valorizzazione delle competenze aziendali	p. 45
3.3.1. La formazione	» 46
3.3.2. L' <i>expertise</i>	» 47
3.3.3. La selezione e l'individuazione/valutazione delle competenze aziendali	» 48
3.4. Conclusione e futuri aspetti operativi	» 50
Note	» 52
PARTE II: LA RICERCA	» 53
IV. Il Focus Group	» 54
4.1. Introduzione	» 54
4.2. Lo strumento	» 55
4.3. La pianificazione	» 55
4.4. Le fasi e le dinamiche	» 58
4.5. L'analisi dei dati ed i risultati ottenuti	» 60
4.6. Conclusione	» 66
Note	» 68
V. Il Questionario	» 69
5.1. Introduzione	» 69
5.2. Lo strumento	» 69
5.3. La pianificazione	» 70
5.4. La struttura	» 73
5.5. I risultati	» 74
5.6. Conclusione	» 80
Note	» 81
VI. L'intervista	» 82
6.1. Introduzione	» 82
6.2. Lo strumento	» 85
6.3. La pianificazione	» 86
6.4. I risultati	» 89
6.5. Conclusione	» 94
Note	» 96
VII. Comparazione tra i dati ottenuti: per un confronto tra teoria e prassi imprenditoriale attraverso il contributo delle agenzie di selezione	» 98
7.1. Introduzione	» 98
7.2. Tra teoria e prassi imprenditoriale	» 99

7.3. Per un possibile dizionario delle competenze	p. 100
7.3.1. Il contributo delle agenzie di selezione nella ricerca dei significati	» 102
7.4. Conclusione	» 104
Note	» 106
Considerazioni finali e spunti di riflessione	» 107
BIBLIOGRAFIA	» 109
APPENDICE: IL QUESTIONARIO	» 113

PRESENTAZIONE

L'idea di fondo che sottende la stesura del presente elaborato è quella di indagare e presentare uno dei costrutti di maggiore leva per lo sviluppo ed il vantaggio competitivo aziendale, ovvero le competenze, e di farlo attraverso un approccio sperimentale.

La grande rilevanza dell'apporto che le risorse umane hanno all'interno delle aziende, fa nascere un'attenzione nei confronti delle stesse che le vede implicate in sistemi di misurazione e gestione collegate alle prestazioni aziendali ed alle competenze del personale. Tale interesse, però, sta via via crescendo all'interno delle imprese con una minore presenza nei contesti di piccola/micro dimensione.

Scopo della presente ricerca è quello di a) sistematizzare la vasta concettualizzazione inerente il principale costrutto di interesse: le competenze; b) indagare sul significato e sulla rilevanza che le competenze hanno nella realtà aziendale di piccola dimensione; c) indagare il mondo imprenditoriale attraverso la lente delle conoscenze accademiche facilitando il passaggio tra competenze acquisite, richieste, utili, indispensabili, distintive... in un'ottica di integrazione e sviluppo delle stesse.

Per tale motivo il progetto ideato e qui presentato ha visto la compartecipazione di tre enti, operanti nel territorio padovano, che costituiscono il tramite tra mondo accademico ed imprenditoriale:

- Università degli Studi di Padova – Facoltà di Psicologia (nelle persone di: Prof.ssa Roberta Maeran, dottori Simone Fluperi e Mirco Fontana, studenti Caterina Privitera, Giulia Venturato, Andrea Stella, Laura Fabris,);
- Unindustria Padova – Divisione Università Impresa (nella persona della Dott.ssa Cristina Felicioni);
- Business PLUS PADOVA – Società di consulenza organizzativa e valorizzazione delle risorse umane aziendali (nelle persone di: Ing. Michele Boscaro e Dott.ssa Patrizia Castelli).

Essendo doverosa una premessa sul costrutto in sé, è stata stilata una prima parte dedicata alla teoria relativa al concetto di competenza a) nel suo significato operativo in azienda, ovvero è stato espletato il motivo per il quale considerare le competenze in azienda e le varie tipologie esistenti di queste (capitolo primo); b) è stato indagato il significato e l'origine del costrutto in oggetto attraverso i modelli teorici di maggiore rilievo (capitolo secondo); c) infine, è stato delineato un percorso di gestione delle risorse umane considerando le competenze (capitolo terzo).

Una seconda parte è stata dedicata alla ricerca ed è stata, anche questa, suddivisa in tre capitoli nei quali sono state espletate le tecniche utilizzate per la ricerca e relativi risultati, ovvero il *focus group* (capitolo quarto), il questionario (capitolo quinto), l'intervista (capitolo sesto).

Infine, è stato predisposto un capitolo (capitolo settimo) per la "comparazione" tra i diversi dati/definizioni ricavati dalla presente ricerca (sia con gli imprenditori che tramite gli addetti alla selezione del personale nelle agenzie a tal scopo adibite) con i dati teorici esistenti in letteratura.

PARTE I

LA TEORIA

Un *excursus* teorico risulta essere il modo migliore per introdurre ed esplicitare un costrutto oggetto di ricerca.

Nel caso del presente elaborato, la teoria è stata pensata in virtù ed a supporto della pratica applicativa del concetto di competenza nei contesti organizzativi di lavoro.

Per comprendere il motivo della ricerca, si è pensato di evidenziare la valenza delle competenze in azienda, mettendo in risalto le virtù, i vantaggi e le tipologie delle stesse operanti in ambito lavorativo.

Procedendo nella teorizzazione, è stato possibile comprendere l'origine ed i vari orientamenti inerenti il concetto stesso ed il significato di "competenza", in virtù di una ipotetica applicazione nei contesti di lavoro.

Infine, si è provveduto ad inserire un capitolo adibito alle tecniche di gestione delle risorse umane per competenze in azienda.

È stato fatto ciò analizzando i motivi e le modalità di applicazione di tale approccio.

Capitolo primo

PERCHÉ LE COMPETENZE?

LE STRATEGIE PER LO SVILUPPO AZIENDALE

1.1. Premesse introduttive

Lo scenario nel quale ciascuna risorsa umana si trova ad operare quotidianamente è costellato da mutevoli e molteplici azioni, eventi che, di volta in volta, mettono la persona di fronte a situazioni nuove e da ricreare costantemente.

Non è da meno, in questa prospettiva, la sfera lavorativa all'interno della quale è la persona, nella sua interezza, con le sue doti e capacità, ad affrontare richieste via via diverse dal solito, da ciò che è "sempre stato fatto così".

Nell'epoca della globalizzazione e dei grandi mercati internazionali, oggi più che mai le persone si trovano a dover far fronte ad esigenze e richieste che vanno oltre i confini, seppur territoriali e/o culturali, che investono la sfera della personale resistenza, adattabilità, flessibilità ai nuovi sistemi di organizzazione culturale e, nello specifico, gestionale di ciascun ambito organizzativo.

L'apertura ai mercati globali, alle nuove tecnologie inerenti i sistemi comunicativi, gestionali, produttivi apre lo scenario ad una radicale modifica della modulazione del lavoro di ciascuno all'interno del proprio contesto lavorativo.

Dal punto di vista del lavoratore tutto ciò comporta un forte impegno nell'adattamento e nell'accelerazione nell'assunzione di nuove conoscenze di mezzi, modalità e strumenti sempre più innovativi e di veloce e continua implementazione.

La buona riuscita in questo è senza dubbio un vantaggio per lo sviluppo personale di ciascuno e, di conseguenza, del sistema, ma non è da escludere che le nuove modalità di gestione del lavoro, comportino nuove forme di approccio nell'affrontare le azioni quotidiane (Agervold, 1990, citato in Favretto, 1994).

Ciò accade, a maggior ragione, nelle attività lavorative in cui le richieste da soddisfare provengono non solo dai propri responsabili, ma, nell'ottica globale e di fidelizzazione del cliente (Rutelli, 2004), dalle richieste inerenti il prodotto/servizio che le aziende erogano.

Dal punto di vista delle aziende, entrare nel mercato globale include una certa sfida competitiva, nonché di continua innovazione non solo del prodotto/servizio in sé, quanto delle pratiche lavorative utili al raggiungimento degli scopi¹. Ecco, allora, che la chiave di tutto diviene la risorsa umana, quale contenuto e contenitore delle modalità di gestione lavorativa orientate all'ottimizzazione dei tempi e metodi di lavoro, al fine della buona riuscita dello stesso relativamente a costi e disagi limitati, senza escludere, ovviamente, la sottostante sfida competitiva.

1.2. Il valore delle risorse umane e le competenze

La centralità della persona in ambito lavorativo, porta ad una revisione dei modelli sino a tempi recenti adoperati. Ciò a motivo del fatto che, sempre di più, al lavoratore oggi non è richiesto esclusivamente un raggiungimento di obiettivi fissi e misurabili, ma, al contrario, egli opera in cooperazione con tutti i membri dell'azienda della quale fa parte² che, a sua volta, è integrata in un sistema di gestione globale.

La persona a lavoro è il perno nel comportamento e nell'evoluzione dell'impresa (Fontana, Caroli, 2006), elemento caratterizzante l'impresa e origine del suo processo evolutivo (Schumpeter 1934, citato in Fontana, Caroli, *op. cit.*).

Ma qual è il motivo che spinge autorevoli figure professionali a simili affermazioni?

Considerando a pari merito le possibilità economiche di diverse aziende del medesimo ambiente e, quindi, la stessa opportunità di utilizzo, ad esempio, di macchinari o ancora *software* o spazi utili per la finalizzazione di un prodotto (sia esso tangibile o intangibile), a fare la differenza sono una serie di fattori

intrinsecamente legati alle persone (singole e/o in gruppo) nell'implementazione di migliori sistemi di qualità e sviluppo nello svolgimento del proprio lavoro³.

Vanno a scemare tutte quelle misurazioni/valutazioni prettamente inerenti la mansione, la prestazione in sé preferendo di centrare l'attenzione su tutte le variabili potenziali e (quasi) latenti che sottostanno ad un sistema di organizzazione e gestione, nonché articolazione e lungimiranza che consentono un miglioramento gestionale ai fini, onnipresenti e latenti, dello sviluppo dell'impresa.

L'obiettivo primo dell'impresa dei nostri giorni, oltre al suo sviluppo, diviene la creazione di valore all'interno dell'azienda stessa (Hamel, 1994, citato in Fontana, Caroli, *op. cit.*). Tale attività è propria delle persone che vi operano all'interno⁴ e determina il successo delle imprese grazie al potenziale incremento dovuto al ruolo che il gruppo ed il gioco di squadra investono a fronte di modalità di competizione conflittuale ed antagonista tra individui (Quaglino, 1992; Spaltro, 1985).

Fattori chiave del cambiamento delle aziende sono la qualità delle idee e dei comportamenti propri delle persone⁵.

Tutto ciò è traducibile in un unico termine, che investe in sé una pluralità di fattori e di significati, ma che, a sua volta, si fraziona in singolari sfumature ed arricchisce di senso i comportamenti delle persone: competenza⁶. Infatti, l'effettivo valore delle risorse umane è rappresentato, completamente ed appropriatamente, dal valore delle competenze che esse apportano nell'impresa.

1.3. Il ruolo delle competenze in un'ottica di vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è il risultato di strategie d'impresa atte a raggiungere e mantenere una posizione favorevole nell'ambiente/mercato di interesse. Esso consiste nel discostarsi favorevolmente dalla media delle posizioni (strategiche, economiche...) dei rivali che agiscono nello stesso territorio e/o nel medesimo settore.

Affinché all'azienda possa essere attribuita la capacità d'aver acquisito una posizione vantaggiosa a livello competitivo, non basta che essa realizzi delle attività in modo migliore rispetto ad altre realtà, ma occorre che venga a costituirsi una o delle strategie che "catturino" l'interesse del mercato.

Ciò è quello che è possibile definire il "segreto del successo", difendibile tramite la specificità delle risorse e delle competenze che l'impresa utilizza.

L'origine del vantaggio competitivo è da ricercare all'interno dell'azienda stessa, attraverso il suo personale patrimonio di risorse e competenze distintive⁷.

Le competenze agenti all'interno dell'impresa, infatti, acquisiscono un ruolo fondamentale in un'ottica di competitività nel mercato, poiché costituiscono la chiave di unicità, nonché distintività che consente a ciascuna realtà lavorativa di differenziarsi dalle altre.

Ghemawat (1986, citato in Fontana, Caroli, *op. cit.*) individua, nel panorama di unicità delle competenze atte alla competizione e valori propri dell'azienda, tre altre variabili, anch'esse poco imitabili, che consentono, all'azienda che detiene queste caratteristiche distintive, di mantenere e, prima ancora, acquisire lo *status* di azienda *leader* nonché trainante dal punto di vista del vantaggio competitivo.

Le tre variabili alle quali l'autore succitato fa riferimento sono: la dimensione, l'accesso preferenziale alle risorse critiche o al mercato, i limiti delle opzioni strategiche dei concorrenti.

Per ciò che riguarda la prima variabile, ovvero la dimensione, le aziende grandi, in generale, occupano posizioni di *leader* nel mercato, poiché hanno l'opportunità di acquisire ed impiegare risorse in vari territori, ciò a favore del fatto che restituiscono allo scenario di mercato quella potenzialità derivante dall'*expertise*⁸ specifica del settore e dell'ambiente di azione.

In virtù della ricerca condotta nelle PMI del nord-est d'Italia, nello specifico in quelle della provincia di Padova, come indicato più avanti nel presente elaborato, il fattore dimensione tende ad omogeneizzarsi e diventa, pertanto, consistente il peso da attribuire alle competenze interne a ciascuna piccola o micro realtà considerata (è questo, oltretutto, il passaggio fondamentale del presente scritto che si prefigge, aldilà della ricerca e della teorizzazione sottostante, di

rendere importanza e convinzione da parte degli imprenditori, all'affermazione poco sopra citata).

La seconda variabile, ovvero il controllo delle risorse privilegiate presenti in un determinato territorio, è quella che, per antonomasia, determina la posizione *leader* di un'azienda, in quanto l'atto di arrivare per primi a detenere ed utilizzare determinate risorse presenti nel mercato, promuove una posizione guida nel mercato stesso.

Questo concetto, ad esempio, potrebbe essere un incentivo per le aziende nel promuovere, per ciò che concerne la risorsa umana, degli *iter* selettivi praticati *ad hoc* per l'individuazione delle risorse umane effettivamente utili e che apportino degli sviluppi nell'azienda, a fronte della valutazione delle competenze⁹.

Infine, per ciò che attiene la terza variabile, ossia i limiti delle strategie dei concorrenti, è possibile asserire che, prevedere e, innanzi tutto, conoscere il concorrente rientra nel parametro dell'intuito primo che fa sì che l'azienda riesca, attraverso la mobilitazione delle competenze di cui dispone, ad anticipare al meglio le mosse delle altre aziende presenti nel territorio.

1.4. Caratteristiche delle competenze per competere

Il valore delle risorse all'interno di un'impresa, genera un insieme di competenze indispensabili ai fini del raggiungimento di certi risultati.

Le competenze, interne o esterne, tangibili o intangibili, assumono caratteristiche e "gradi di complessità" diversi. Ciò può dipendere dal settore entro il quale si opera (non limitandosi solo alla distinzione tra primario, secondario e terziario, ma indagando all'interno delle specifiche aree di attività di ognuno di questi), dalla dimensione dell'azienda (piccola, micro, media, grande), dalle priorità¹⁰ ed obiettivi aziendali.

Rispoli (2002) propone tre livelli di analisi delle competenze detenute dall'impresa.

Il primo livello è costituito dalle risorse e competenze¹¹ necessarie per raggiungere gli scopi prefissi (configurazione del prodotto/servizio in modalità

base) e per soddisfare le richieste minime (da parte degli organi di gestione e/o dei clienti). Si tratta di competenze soglia (o di base), indispensabili per portare avanti l'attività dell'impresa e per garantire un minimo di aderenza alla domanda. Sono attributi aspecifici e generali che non caratterizzano un contesto di riferimento, ma vengono considerati delle linee guida indispensabili per la "sopravvivenza" dell'azienda.

Il secondo livello identifica quel *quid* che fa la differenza tra aziende operanti nel medesimo settore. Si tratta di competenze specifiche che delineano le caratteristiche di quell'azienda.

Infine, il terzo livello è caratterizzato da quelle competenze che fanno sì da intervenire per creare/alimentare la propria strategia competitiva. Si caratterizzano qui risorse e competenze atte a distinguere l'offerta dell'azienda che le possiede rispetto a quella dei concorrenti, ovviamente mettendo in risalto il maggior valore/convenienza¹² offerta e percepita dal cliente.

È evidente come l'ultimo livello indicato da Rispoli sia quello che apporta la maggiore differenziazione tra un'azienda ed un'altra nel medesimo mercato di riferimento, pur non escludendo che le competenze, cui si fa riferimento nel secondo livello, sono quelle proprie, distintive¹³ di quell'azienda¹⁴.

1.4.1. Attributi delle competenze alla base del vantaggio competitivo

Le competenze possedute dalle aziende, a fronte dell'attivazione di strategie atte a favorire il vantaggio competitivo, possiedono alcune caratteristiche o attributi specifici per lo scopo designato.

Per prima cosa devono aderire al principio della "scarsità", ossia devono essere uniche¹⁵, nonché poco diffuse tra un *range* di aziende concorrenti.

Esse, in quanto scarse, determinano una posizione differenziale tra aziende operanti nel mercato, poiché non possono essere detenute da più imprese.

In realtà la scarsità è un attributo che non andrebbe considerato solo dal punto di vista quantitativo, ma anche da quello qualitativo, valutando quanto una competenza ne generi delle altre qualitativamente vantaggiose.

Una seconda proprietà delle competenze è la rilevanza in riferimento ai fattori critici di mercato. Entra qui in gioco il concetto di innovazione/ideazione di strategie altre utili al raggiungimento del prodotto/servizio per le quali sono messe in opera.

Infine, il terzo attributo è quello dell'appropriabilità. Ciò significa che le competenze devono essere proprie di risorse ad uso esclusivo di un'azienda.

Affinché, infatti, l'impresa possa vantare una prerogativa competitiva a fronte dell'unicità, scarsità e rilevanza delle proprie competenze, è necessario che queste siano possedute da risorse altrettanto uniche, scarse e rilevanti che l'impresa detiene.

È chiaro qui che, stante così le cose, nessuna azienda concorrente possa far uso delle competenze con le caratteristiche di cui sopra.

1.5. Le competenze chiave dei contesti lavorativi

Si è accennato¹⁶ al fatto che vi possono essere delle competenze (e degli attributi di queste) che comportano uno sviluppo evolutivo ed un vantaggio competitivo tra aziende operanti nello stesso mercato e ciò a favore di quelle piccole e micro imprese che fanno leva sul valore delle proprie risorse e competenze per poter ottenere quel salto di qualità che le differenzia da altre aziende del settore e/o territorio.

La chiave del successo competitivo, oltre ad essere attribuita a caratteristiche chiave di determinazione, è possibile trovarla in varie tipologie di competenze presenti all'interno dell'azienda.

Per comodità di presentazione, le competenze di cui sopra vengono considerate separatamente, pur non escludendo delle connessioni tra le stesse.

1.5.1. Le competenze distintive

Il concetto di competenza distintiva vede la sua prima comparsa nel linguaggio economico/industriale/gestionale nel 1957, quando Selznick (1957,

citato in Fontana, Canali, *op. cit.*) lo utilizzò per indicare le attività che un'organizzazione riesce ad attuare nel migliore dei modi rispetto ai concorrenti.

Oltrepassando l'utilità della competenza distintiva, essa in effetti è designata come l'abilità¹⁷ di integrare sapientemente le condizioni esterne, le caratteristiche dell'organizzazione e i valori e le finalità della stessa al fine di ottenere efficaci ed efficienti risultati.

La competenza distintiva è quella capacità di coordinare fattori esterni ed interni all'azienda, tangibili ed intangibili.

Proprio per l'importante "funzione" che svolgono le competenze distintive, esse vengono denominate "competenze chiave" o "*core competencies*" (Hamel, Prahalad, 1994, citato in Fontana, Caroli, *op. cit.*).

Sono competenze fondamentali per l'impresa su cui essa basa la propria posizione di vantaggio, raggiungibile attraverso la concentrazione sui prodotti di base tipici di quell'azienda.

La caratteristica, infatti, di integrazione tra domanda esterna e caratteristiche e valori interni all'azienda, determina un fattore decisivo al fine di rendere al meglio il prodotto/servizio.

Un altro autore, Goddard (1997, citato in Fontana, Caroli, *op. cit.*), pone l'accento sulle competenze distintive riconoscendo che esse sono costituite da conoscenze empiriche e tacite proprie dell'organizzazione che le detiene e, quindi, difficilmente imitabili; sono focalizzate sugli aspetti di eccellenza di un'impresa; costituiscono un valore per l'impresa; sono la base per la costruzione di competenze altre; orientano lo sviluppo dell'azienda.

In questa panoramica risulta evidente che le competenze distintive abbiano una durata temporale, ciò a motivo del fatto che sono determinate da fattori in continua evoluzione¹⁸.

Per far sì che una competenza distintiva possa essere durevole, è necessario che essa sia tacita, ovvero poco evidente alle altre aziende. L'impresa può mettere in atto delle strategie per allungare la durata della competenza distintiva, ovvero fare in modo che tale competenza sia poco trasferibile e replicabile.

1.5.2 Le competenze dinamiche

Affinché venga mantenuto il vantaggio della propria strategia competitiva, un'impresa dovrebbe possedere delle competenze che siano dinamiche.

Tale proprietà permette il mantenimento, l'innovazione ed il continuo confronto con i mutamenti (esterni/interni) delle competenze distintive¹⁹.

Il dinamismo di una competenza diviene necessario al fine di rendere distintiva una competenza; rafforzare le modalità di integrazione tra risorse e competenze per la generazione di competenze distintive; evolvere l'utilizzo di risorse e competenze distintive per far fronte ad una strategia competitiva.

1.5.3. Le competenze professionali

Esaminando a fondo lo scenario lavorativo, si individuano delle competenze specifiche inerenti gli attributi connessi con il posto di lavoro: le competenze professionali.

La competenza professionale risulta essere un attributo delle persone la quale deve rispondere alle richieste del compito, pertanto denominata "professionale" in quanto avente a che fare con requisiti delle persone nella veste di lavoratori, ossia incaricati di svolgere un compito.

In quanto caratteristica tipica del lavoratore, la competenza professionale fa riferimento all'esperienza personale dello stesso ed alla partecipazione ad una comunità di pratiche²⁰ professionali. Spesso è riconosciuta anche come un insieme di conoscenze, abilità, saperi, atteggiamenti, qualità orientate ad un efficace esercizio della professionalità nel settore di riferimento.

Pertanto, l'acquisizione delle competenze professionali, vede implicati vari sistemi legati alla figura del lavoratore: un percorso formativo scolastico e/o aziendale, la sopraccitata esperienza, i processi di socializzazione ed acculturazione che avvengono in famiglia e nella comunità di appartenenza.

Le competenze professionali sono le più visibili e, pertanto, più facilmente identificabili e classificabili nel quadro delle competenze possedute dall'azienda.

Ciò comporta, alle volte, una confusione in termini tra competenza e prestazione. Chomsky (1965, citato in Sarchielli, 2003) delinea una distinzione tra i due concetti, sostenendo che la competenza professionale si colloca in un livello più generale e globale rispetto alla prestazione, la quale è limitata dallo svolgere una mansione passando per ordini ed istruzioni formali. La competenza professionale è un valore aggiunto rispetto alla prestazione professionale, che si lega a quest'ultima, ma va anche oltre. È un insieme di azioni complesse svolte in diversi ambiti di attività.

1.5.4. Le competenze trasversali

Affinché i vantaggi e gli sviluppi ottenuti con l'utilizzo delle competenze non siano limitati solo a settori di specializzazione, è necessario che esse acquisiscano il connotato di essere trasversali.

È possibile considerare le competenze trasversali come un insieme di capacità ed abilità propri della persona, che sono implicati in numerosi tipi di compiti lavorativi²¹. Fanno riferimento alle abilità necessarie per favorire la trasferibilità da un ambito professionale all'altro di competenze non connesse in modo specifico ad un'attività o posizione lavorativa, ma relative ai comportamenti professionali.

Tali capacità ed abilità sono generali ed utilizzabili in ogni attività organizzativa. Hanno pertanto un elevato grado di trasferibilità ed espansione in molteplici settori ed attività.

1.5.5. L'intelligenza emotiva e la competenza emotiva

Sono state menzionate le competenze che potenzialmente possono apportare un valore di successo alle aziende che le detengono.

Qui si fa riferimento, con la dicitura "intelligenza emotiva", ad un'ulteriore serie di competenze utili per l'efficacia dei comportamenti organizzativi.

È Goleman (1998) a definire il concetto di “intelligenza emotiva” come la «capacità di riconoscere le proprie sensazioni e quelle degli altri, per motivare se stessi e per gestire bene le emozioni proprie e quelle che si sviluppano nelle relazioni con gli altri».

Appurato il fatto che vi siano delle competenze cognitive, pratiche, tecniche significative per l’adempimento a dei compiti lavorativi, a fare la differenza e, quindi, a rendere una situazione di successo è la componente emotiva.

Tendenzialmente è possibile individuare due tipi di competenze alla base dell’intelligenza emotiva (Goleman, *ibidem*, Ratti, 2001, citato in Costa, Gianecchini, 2005).

La prima è la competenza personale. Essa è intesa come consapevolezza, padronanza di sé e motivazione. L’una, ovvero la consapevolezza, comporta la conoscenza dei propri stati interiori; la padronanza di sé è la capacità di dominare i propri stati interiori; infine la motivazione stimola le tendenze emotive che guidano e facilitano il raggiungimento di un obiettivo.

La seconda competenza che accompagna l’intelligenza emotiva è quella sociale, ovvero la modalità di gestione delle relazioni con gli altri. Essa dipende sostanzialmente da due fattori: l’empatia, ovvero la capacità di calarsi nei pensieri e negli stati d’animo degli altri (comprendere gli altri, promozione dello sviluppo altrui, valorizzazione della diversità, consapevolezza politica di gruppo), e le abilità sociali che consistono in quelle abilità utili nell’indurre risposte desiderabili negli altri (influenza tramite tattiche di persuasione, comunicazione, *leadership*, capacità negoziale, collaborazione e cooperazione, lavoro in *team*).

Vista in questi termini, l’intelligenza emotiva è l’abilità di comprendere, sperimentare ed utilizzare le emozioni come fonte di energia umana, di relazioni, di influenza (Cooper e Sawaf, 1997, citato in Costa, Gianecchini, *op. cit.*).

Sono sentimento e pensiero, raffiguranti l’emblema emotivo, ad avere la meglio relativamente ad un *mix* di competenze inerenti l’intelligenza emotiva (Goleman, *op. cit.*).

Dall’intelligenza emotiva scaturisce quella che è possibile definire la competenza emotiva. Essa è una competenza appresa, basata sull’intelligenza

emotiva, che contiene in sé aspetti personali e sociali (proprio come l'intelligenza emotiva) e che ha rilevanza in prestazioni professionali di successo²².

Possedere competenze emotive comporta un grande sforzo a livello emotivo e di responsabilità verso se stessi e gli altri.

Avere a che fare con le emozioni è sempre un impegno gravoso, ma necessario per una sfida di successo personale.

Esse risultano delle abilità *soft*, in quanto implicano uno sforzo mentale e non manuale²³.

1.6. Conclusione

Fare leva sulle competenze delle risorse umane presenti in un'organizzazione lavorativa, determina la chiave di successo di quel contesto ed apporta una leva strategica per la definizione del vantaggio competitivo.

Nell'era dell'incertezza, della continua innovazione (tecnologica, lavorativa), della pianificazione globale, uno dei punti saldi dell'azienda diviene la creazione di valore tramite le risorse possedute.

Divenire parte integrante del ciclo del valore delle risorse umane significa individuare conoscenze, saperi, valori, motivazioni di cui le persone sono portatrici ed integrare queste caratteristiche, qualitative e quantitative, con le strategie dell'impresa, i fabbisogni espressi dall'azienda ed i compiti professionali richiesti.

Integrare il *mix* di competenze e valori presenti in un'organizzazione lavorativa è compito primario dei professionisti delle risorse umane, i quali, sin dalla selezione del personale, assumono l'incarico di definire quella porzione di risorse utili allo sviluppo ed al successo dell'azienda²⁴.

La formazione²⁵ e la continuità organizzativa faranno il resto.

NOTE

1. Un buon progetto commerciale all'interno delle imprese è garantito dall'attenzione posta non solo al risultato, ma anche ai modi per realizzarlo (Rutelli, 2004).
2. Le risorse possono essere definite come l'insieme di fattori tangibili e intangibili che l'impresa controlla ed utilizza nei suoi processi operativi. È un'entità dotata, oltre che della capacità di partecipare alle attività produttive, dell'attività di auto-alimentare la generazione di altre risorse (Fontana, Caroli, 2006). Le risorse sono alla base del processo di auto-creazione che alimenta l'evoluzione dell'impresa.
3. Le risorse umane contribuiscono allo sviluppo di una *gestalt* all'interno dell'azienda.
4. Ad apportare valore all'interno delle imprese sono di certo le persone. È possibile asserire ciò sia in un'ottica di implementazione di conoscenze (personali, ovvero provenienti dal proprio bagaglio culturale, o apprese, tramite l'interazione con gli altri membri della propria *comunità di pratica* (Mantovani, 1995) e i processi di formazione), sia nell'ottica di creatività nello svolgimento dell'*iter* lavorativo.
5. L'impresa non è una realtà a sè stante: essa per antonomasia è un organismo dinamico poichè è *in primis* costituito da persone ed è intercalato in un ambiente fatto di interazioni che, con continui *feed-back*, riceve e fornisce indicazioni relative al prodotto/servizio con l'obiettivo di soddisfare i clienti ed «avere la meglio» nell'ottica competitiva territoriale.
6. Sul significato del termine e sulla sua applicazione e modulazione teorica, si proceda oltre nei paragrafi successivi del presente elaborato.
7. Sul concetto di *competenza distintiva* si tratterà al sub-par. n. 1.5.1.
8. Cfr. sub-par. n. 3.3.2.
9. Relativamente all'«approccio per competenze», utilizzato nella gestione delle risorse umane, e alle competenze ricercate in sede di selezione, si confronti il sub-par. n. 3.3.3.
10. Per *priorità* qui si intendono gli obiettivi di sviluppo di un'azienda (es. allargamento nel mercato, concorrenza, innovazione...).
11. Le risorse, prese singolarmente, di per sé non apportano uno sviluppo e/o un incremento di competenze. La connessione tra risorse favorisce lo sviluppo aziendale.
12. Termine inteso nel senso di un valore favorevole dato dal rapporto costi/benefici che il prodotto/servizio erogati offrono al cliente.
13. Cfr. sub-par. n. 1.5.1.

14. Esse costituiscono il punto forte dell'azienda e l'*input* per la sua riconoscibilità nel mercato.
15. Per essere scarsa abbastanza per l'ottenimento del vantaggio competitivo, la competenza (e non a caso è utilizzato il singolare) deve essere unica, ovvero di esclusivo appannaggio dell'azienda che la detiene.
16. Cfr. par. n. 1.3.
17. Spesso il termine competenza viene "giustificato" con altri vocaboli a questo connessi quali abilità, capacità, conoscenze... Si provvederà più avanti in questo scritto a delinearne le peculiarità e le connessioni col concetto di competenza.
18. Si pensi ai mutamenti ambientali, di mercato, di innovazione...
19. Cfr. sub-par. n. 1.5.1.
20. Relativamente al concetto di "comunità di pratiche" si veda Mantovani (1995).
21. Del concetto di *competenze trasversali* si accennerà più avanti analizzando nello specifico i risultati della ricerca.
22. Ci si riallacerà al concetto di competenza emotiva allorquando si farà riferimento alla distinzione tra competenze soglia e competenze distintive (o comportamentali).
23. È una credenza riconosciuta popolarmente pensare che i lavori con maggiore sforzo mentale siano ritenuti meno compromettenti rispetto a quelli pratici.
24. Sugli indici guida di una attuale ricerca delle competenze da parte delle PMI del Nord – Est, si consulti il cap. n. 3.
25. La formazione risulta essere la chiave del successo nella vita di un'impresa, in quanto permette il potenziamento e l'acquisizione di competenze.

Capitolo secondo

COS'È LA COMPETENZA?

SCENARI DI APPROFONDIMENTO ATTRAVERSO MODELLI TEORICI

2.1. Agli albori del concetto di competenza

Di certo è improponibile asserire che l'attenzione verso le competenze sia una pratica ben consolidata nel tempo. Si pensi solo che la teoria delle competenze nasce negli anni 1970 – 1980 negli Stati Uniti, all'interno del filone di ricerca di psicologia dell'organizzazione.

Lo studio del comportamento organizzativo basato sulle competenze, infatti, ha avuto origine a partire dai lavori di quelli che è possibile designare come i padri della teoria sulle competenze nelle organizzazioni.

Vari modelli sono stati ideati relativamente al concetto di competenza e molti di questi sono stati adoperati all'interno del quadro relativo alla sfera della gestione delle risorse umane in azienda, comprendente, quindi, l'attenzione e lo sviluppo di competenze a partire dall'*iter* selettivo, a quello formativo e di gestione propriamente detta delle risorse umane in azienda.

Alcune tracce sviluppate hanno segnato la pietra miliare di quella che è oggi la gestione per competenze delle risorse umane, profilando una nuova cultura della persona a lavoro.

Nell'era della considerazione della risorsa umana come indice dello sviluppo aziendale e del vantaggio competitivo¹, non è possibile escludere dalla valutazione dell'*iter* aziendale, l'interesse verso il valore delle competenze disponibili in un'organizzazione di lavoro.

Sempre più, oggi, viene ricercato il dialogo costruttivo con le risorse operanti all'interno delle aziende, ciò a motivo del fatto che l'azienda si sviluppa per opera delle risorse che vi lavorano all'interno².

Ad oggi non esiste un'unica definizione di competenza ed i vari modelli ideati rispecchiano a pieno la molteplicità dei punti di vista di attori e spettatori che, in un modo o nell'altro e per vari interessi, prestano la loro attenzione a questo costruito multifaccettato e di non univoca interpretazione.

2.2. Competenza o competenze?

La prima distinzione va fatta tra competenza al singolare e competenza al plurale, poiché sin da questa minima differenziazione si riscontrano diversità nei significati ivi attribuiti.

La competenza, intesa al singolare, ha una dimensione metacognitiva, in quanto designa che «l'individuo competente è quello capace di affrontare con successo determinate situazioni, mobilitando e utilizzando in modo istantaneo un campo di conoscenze diversificate» (Lanzara, 1993).

Le competenze, al plurale, rivestono una dimensione pratico – cognitiva: sono un insieme di sapere e sapere fare frutto di una selezione da parte di chi ne trae uso, al fine di ottimizzare il connubio perfetto tra le stesse, per giungere ad una prestazione efficace in riferimento al contesto ed alla situazione. Si traducono sempre in azione, pertanto sono finalizzate e contestualizzate, ed hanno un orientamento positivo.

A partire da questa prima distinzione, tra competenza e competenze, è possibile evidenziare l'attributo di potenzialità e di elemento centrale ai fini di un'azione positiva, caratteristiche queste che determinano la rilevanza della competenza giusta, al posto giusto, nel momento giusto³.

L'essere in potenza determina che ciascuna risorsa/organizzazione detiene i "germi" della competenza, ma affinché questa possa essere messa in atto, ai fini di ottenere il migliore risultato utile, occorre che vi siano degli elementi che le permettano di svilupparsi. Essendo la competenza un costruito in continua

evoluzione, un ambiente fertile, un clima organizzativo favorevole, un buon *iter* selettivo e formativo, sono indici di accreditamento delle potenzialità precedentemente inespresse di una competenza⁴.

Inoltre, essendo presente a monte una *decision making*⁵ relativamente al tipo di competenze da adoperare in virtù del raggiungimento di esiti positivi, occorre che la risorsa umana, detentrica delle competenze, per prima cosa ne possieda parecchie al fine di adoperare una scelta selettiva delle stesse ed abbia le caratteristiche idonee per rilevare ed apportare la scelta della strategia/competenza più opportuna.

La persona diviene l'attore dinamico di tutto il processo inerente l'acquisizione, il potenziamento e l'adoperarsi delle competenze. Compito della risorsa umana e/o del reparto di gestione delle risorse umane, infatti, non è soltanto quello di attrezzarsi per possedere determinati tratti o *skills*⁶, ma occorre attivare le competenze opportunamente e correttamente nel proprio lavoro, attraverso una scelta oculata delle strategie e degli strumenti adatti alla contingenza⁷.

Entra qui in gioco il comprendere le logiche ed i contesti in cui si è inseriti e saper creare il proprio valore aggiunto per se stessi e per il proprio lavoro, intuendo le dinamiche tra se stessi, l'organizzazione di riferimento ed il contesto sociale in cui si opera.

Adoperare le proprie competenze significa applicare una dimostrazione reale delle capacità delle persone, osservate in situazioni concrete, al di là dei titoli di studio e delle qualifiche in un modo o nell'altro posseduti e certificati.

2.3. Approfondimenti teorici e concettuali delle competenze

Il concetto di competenza ha assunto, in ambito organizzativo e non solo⁸, una grande rilevanza tanto da creare delle vere e proprie teorizzazioni, approcci, modelli tra loro simili e nello stesso tempo orientati a strumentazioni ed a operazioni diverse.

Come anticipato precedentemente⁹, l'attenzione alle competenze, come vero e proprio approccio di gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni di lavoro, è abbastanza recente e risale a studi e ricerche condotti negli anni '70 – '80 negli Stati Uniti, a fronte dell'interesse di studiosi e cultori della psicologia delle organizzazioni riferita, in particolare, alla gestione delle risorse umane ed alla individuazione di loro capacità, successivamente identificate con le competenze chiave, utili alla determinazione dello sviluppo aziendale.

Viene proposto, qui di seguito, un *excursus* dei principali autori delle più accreditate teorizzazioni in materia di competenze utili alle imprese.

2.3.1. L'approccio psicologico - individuale

Esponente di spicco nelle primissime teorizzazioni inerenti la competenza è senza dubbio McClelland (1973, citato in Goleman, 1998), il quale attraverso studi e ricerche condotte all'interno delle organizzazioni di lavoro statunitensi, propose una nuova prospettiva inerente l'individuazione e l'utilizzo delle competenze all'interno delle aziende.

Egli fu il primo a fare riferimento esplicito al concetto di competenza.

Per McClelland (1976, citato in Goleman, *op.cit.*) le competenze sono degli schemi cognitivi e comportamenti operativamente correlati al successo sul lavoro.

Il nuovo approccio fu denominato "Modello Individuale delle Competenze", ad indicare la matrice prettamente centrata sull'individuo che caratterizza l'approccio individuato ed adottato da McClelland.

Egli anticipò prima di tutto una netta distinzione tra due livelli di competenza a lavoro: le competenze soglia e le competenze distintive.

Le prime sono quelle indispensabili e necessarie che occorrono per eseguire un determinato lavoro. Sono denominate anche competenze base proprio per sottolineare il loro carattere di essenzialità nell'esecuzione di determinati compiti associati ad una posizione.

Le seconde, ovvero le competenze distintive¹⁰, sono quelle che, sostanzialmente, separano gli individui eccellenti da quelli che sono semplicemente nella media.

Ed è proprio sulle competenze per eccellere che McClelland pose la sua attenzione sostenendo di individuare gli ingredienti di prestazioni lavorative e professionali eccellenti.

McClelland, nell'articolo pubblicato nel 1973, descrisse lo studio sperimentale da lui condotto nelle aziende statunitensi, evidenziando quelli che, tradizionalmente ed unitamente alla sua nuova prospettiva, sono oggi gli ingredienti necessari per una prestazione eccellente.

Egli riscontrò che, tra i parametri individuati essere utili per l'eccellenza, rientrano il quoziente di intelligenza (QI), ma anche, ed è questo il punto fermo di McClelland (1973, citato in Goleman, *op.cit.*), la personalità dell'individuo.

I suoi studi sperimentali lo portarono a constatare che spesso, sul lavoro, individui con un elevato QI davano prestazioni scarse, mentre altri, con più basso QI rispetto ai primi, riuscivano benissimo.

Ciò che l'autore ne dedusse, pertanto, fu che i parametri di individuazione delle competenze e/o potenzialità delle persone, ovvero la disposizione agli studi, le votazioni scolastiche, gli attestati universitari, non erano in grado di prevedere effettivamente la qualità delle prestazioni di un individuo ed il suo successo nella vita.

Ipotizzò, pertanto, che gli individui di successo si distinguessero da quelli capaci solo di conservarsi il posto di lavoro grazie ad una serie di competenze specifiche (distintive) e propose di utilizzare il metodo dell'osservazione per determinare quali fossero le competenze degli individui eccellenti¹¹.

Si inaugurò, così, un approccio nuovo di valutazione delle competenze delle persone relativamente al loro specifico lavoro.

La competenza, secondo McClelland è un aspetto del tutto personale che conduce a prestazioni lavorative e professionali superiori rispetto alla media¹².

Tale approccio prevede una profonda comprensione delle qualità umane che consentono all'individuo di emergere, prevedendo anche un orientamento

psicologico legato allo studio dei comportamenti ed all'individuazione delle motivazioni che portano a far emergere alcune qualità personali all'interno del proprio contesto lavorativo.

Per tale motivo McClelland propose che nella selezione del personale fossero valutate le competenze dei candidati piuttosto che il QI o le certificazioni scolastiche.

Tramite ulteriori ricerche empiriche, McClelland (1976, citato in Goleman, *op. cit.*) confermò che ciò che fa la differenza tra una prestazione che rientra nella media ed una eccellente, sono i tratti di personalità, le motivazioni e l'immagine di sé¹³, i quali sono elementi caratteristici ed intrinseci della persona e, per questo, difficilmente modificabili¹⁴.

2.3.2. *Il modello delle competenze di successo*

Sulla base della precedente teorizzazione avviata da McClelland, Spencer e Spencer (1993) ipotizzano un modello di tipo razionalistico orientato sul lavoratore che rimanda all'individuazione dei requisiti individuali per lo svolgimento di prestazioni competenti. Per tali autori la competenza è una caratteristica intrinseca della persona, riguardante aspetti motivazionali, capacità, tratti personali e immagini di sé, correlata ad una *performance* efficace o superiore in una mansione o situazione.

Il punto centrale del sistema è l'individuo e la sua prestazione lavorativa si riferisce ad una caratteristica intrinseca che si concretizza nel rapporto di lavoro attraverso il nesso causale con la *performance*.

Le competenze sono orientate al risultato poiché contengono sempre un'intenzione e sono traducibili in comportamenti lavorativi osservabili e come tali misurabili¹⁵.

La competenza, in quanto parte integrante della persona, può predirne il comportamento in una vasta gamma di situazioni.

Il modello ideato dagli Spencer è formalizzato in cinque caratteristiche attivate dalle diverse situazioni lavorative che definiscono le competenze di successo:

- Motivazioni: fungono da spinte, bisogni e schemi mentali di selezione dei comportamenti che portano verso obiettivi desiderati. Pertanto, spingono la persona ad agire. I lavoratori motivati tendono al risultato e tendono ad assumersi impegni che portino al miglioramento delle proprie prestazioni;
- Tratti: sono le disposizioni a comportarsi in un certo modo e le caratteristiche fisiche che sostengono l'azione;
- Immagine di sé: è la caratteristica in cui si articola il concetto di sé elaborato in funzione del ruolo sociale e lavorativo. Comprende gli atteggiamenti, i valori, la fiducia in se stessi, l'autoefficacia;
- Conoscenze disciplinari: sono informazioni pertinenti il campo di lavoro, quindi le conoscenze tecnico – professionali, e il sistema di interazioni sociali, ovvero le capacità di carattere interpersonale. Si evince che la conoscenza è una competenza complessa;
- *Skills*: sono capacità cognitive e comportamentali finalizzate alla *performance* in un dato ambito. Vengono designate come le abilità nell'eseguire un determinato compito.

Dal modello proposto poco sopra, si evince che il concetto di competenza è poliedrico e ad esso possono essere ricondotti diversi aspetti della persona.

Vi sono tre caratteristiche che rientrano a pieno titolo nel concetto di competenza: le conoscenze, le capacità e i comportamenti.

Le conoscenze si riferiscono al bagaglio di sapere specifico richiesto dalla professione. Possono derivare sia dai sistemi istituzionali, sia dall'apprendimento direttamente sviluppato nel contesto organizzativo. Sono il risultato di processi di apprendimento tramite lo studio e/o l'esperienza.

Le capacità fanno riferimento alle abilità professionali direttamente connesse allo svolgimento delle attività di lavoro e all'utilizzo del bagaglio di conoscenze.

Infine, i comportamenti fanno riferimento a come i ruoli agiscono nel contesto organizzativo, nella rete di relazioni e nel sistema di attese.

Secondo Spencer e Spencer le competenze sono sempre in evoluzione e si acquisiscono con l'esperienza e gli insegnamenti (sia istituzionali che organizzativi).

Essi evidenziano che la caratteristica delle competenze è la loro misurabilità tramite l'osservazione dei comportamenti messi in atto dagli individui nei vari contesti in cui le competenze sono richieste¹⁶.

Inoltre, sostengono che le competenze possono essere misurate ed evidenziate tramite una *performance* efficace, ovvero la rilevazione della presenza delle competenze soglia¹⁷, e una *performance* superiore, ovvero la deviazione standard dalla *performance* media, caratterizzata dalle competenze distintive¹⁸.

Spencer e Spencer usano la metafora dell'*iceberg* per descrivere il loro modello (vedi Figura 2.1.).

La parte più visibile ed esposta dell'*iceberg* è occupata dalle *skills* e dalle conoscenze, le quali sono caratteristiche osservabili e facilmente modificabili attraverso la formazione professionale; le parti sommerse, invece, occupate dall'immagine di sé, dai tratti e dalle motivazioni, sono stabili, meno influenzabili da attività formative e pertanto è utile che vengano acquisite dall'azienda in fase di selezione. Sono queste componenti le più pregiate e da valorizzare affinché si sviluppi una effettiva competenza.

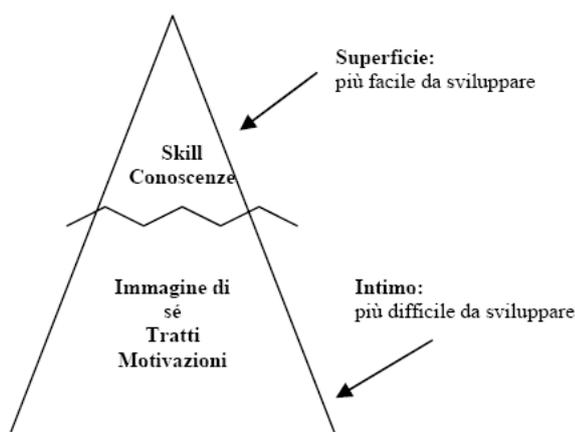


Figura 2.1.: L'iceberg delle competenze

Inoltre, le componenti che si trovano alla base dell'*iceberg* predicono le *skills* di comportamento e, di conseguenza, i risultati della *performance* nella mansione.

È da ribadire che, secondo gli Spencer, la competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo che si esprime tramite un comportamento, quindi non è né un comportamento in sé, una *performance*, né la prestazione, ovvero il risultato del comportamento. *Performance* e prestazione sono concetti che facilitano la comprensione del significato della competenza.

Ad oggi, la definizione di competenza fornita dagli Spencer risulta quella di maggior riferimento. Per tali autori viene delineato un flusso causale che collega le caratteristiche personali ad un comportamento e questo ad un risultato, ovvero ad una *performance*.

2.3.3. Il modello motivazionale di Boyatzis

In linea con i precedenti modelli citati, si riscontra il modello motivazionale di Boyatzis (2000, citato in Sarchielli, 2003).

Egli sostiene che le competenze siano caratteristiche intrinseche, individuali, che preludono a *performance* efficaci o superiori alla media e costituiscono predittori di successo professionale.

Boyatzis propone la distinzione in due categorie di competenze orientate all'azione professionale.

La prima è la competenza personale nella quale si riscontrano tutte quelle caratteristiche utili all'autoconsapevolezza ed alla gestione della propria vita. La seconda è la competenza sociale la quale include le caratteristiche utili alla gestione delle relazioni ed alla consapevolezza sociale.

Boyatzis descrive le caratteristiche della competenza in tre livelli: il livello della motivazione e del tratto, il livello dell'immagine di sé e del ruolo sociale, il livello della *skill*. Il modello appena proposto è molto simile a quello descritto da Spencer e Spencer.

Una caratteristica diversa è l'inclusione del ruolo sociale, ossia la percezione che un individuo ha dell'insieme di norme e comportamenti considerati accettabili ed appropriati all'interno dei gruppi e delle organizzazioni di appartenenza.

Secondo Boyatzis i tre livelli interagiscono tra di loro e si influenzano a vicenda¹⁹. Le competenze possono emergere ai vari livelli, da quello più profondo, occupato generalmente dalle motivazioni e dai tratti, a quello più superficiale²⁰.

Boyatzis si concentra sull'aspetto relativo alle relazioni esistenti tra le caratteristiche personali di un individuo, le azioni che esso mette in atto interpretando il proprio ruolo all'interno di uno specifico contesto organizzativo e la *performance* ottenuta nella mansione. Per valutare ciò, l'autore propone alcuni strumenti di misura. Nello specifico, in maniera operativa, Boyatzis utilizza un dizionario di competenze contenenti ventidue abilità generiche. Esse appartengono a tre *cluster* e vengono fornite le definizioni e degli indicatori comportamentali (vedi Tabella 2.1.). Per valutare se una competenza è posseduta da una persona, vengono considerati vari indicatori comportamentali.

<i>Abilità di Azione e conseguimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento all'efficienza • Pianificare • Iniziativa • Attenzione ai dettagli • Autocontrollo • Flessibilità
<i>Abilità di Gestione delle persone</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Persuasione • Costruzione di reti relazionali • Gestione dei conflitti • Autostima • Gestione dei gruppi • Sviluppo degli altri • Comunicazione verbale
<i>Abilità di Ragionamento analitico:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso di concetti • Pensiero sistemico • Riconoscimento di schemi • Costruzione di teorie • Utilizzo di tecnologie • Analisi quantitativa • Obiettività sociale • Comunicazione scritta

Tabella 2.1.: Le competenze nel modello di Boyatzis

2.3.4. Il modello dinamico – costruttivista

A fronte di quanto espresso precedentemente, relativamente al fatto che la competenza possa essere intesa, indagata, ricercata nella soggettività dell'individuo attuatore della stessa, si propone un modello che prevede in sé la lettura del concetto di competenza come l'insieme di caratteristiche soggettive ed oggettive, all'interno di un orientamento definibile sistemico.

È Le Boterf (1994, citato in Sarchielli, 2003) a suggerire per primo la necessità di giungere alla definizione di competenza come “saper fare bene qualcosa”, sostenendo che tale obiettivo possa essere raggiunto tramite l'interpretazione della situazione da parte della persona che si trova ad affrontare e mobilitare le risorse adeguate al contesto.

Da tale assunto di partenza, si deduce che la competenza è la capacità della persona di fare la scelta giusta tra quelle possibili ed in modo autonomo. Per fare ciò occorre che la persona abbia delle risorse personali di base che possa attivare di volta in volta a seconda delle necessità della situazione.

Prioritaria, in questo approccio, è la capacità dell'individuo di scegliere, combinare ed attivare le proprie risorse, ma è possibile fare ciò solo in riferimento ad un contesto specifico.

Pertanto, tale orientamento costruttivista prevede l'inscindibilità tra le caratteristiche della persona e quelle del lavoro, mantenendo un insieme dinamico persona – lavoro considerando l'influenza dell'esperienza²¹ e i significati di questa interazione come genesi della competenza.

Identificando la competenza con la capacità del soggetto di intraprendere un'azione di selezione ed applicazione di certe sue caratteristiche relativamente alla situazione (lavorativa) di riferimento, si evidenzia la caratteristica di operatività di una competenza, ovvero la realizzazione di un'attività.

Secondo Le Boterf la competenza si realizza nell'azione ed un lavoratore è competente se mobilita, tra i suoi saperi ed abilità personali, quelli necessari a conseguire gli obiettivi del contesto in un momento ed in una situazione dati.

Il modello proposto prevede un orientamento dinamico e procedurale, poiché il sistema strutturato si riorganizza in funzione del compito, degli obiettivi, delle condizioni dell'attività lavorativa.

È possibile individuare alcuni passi centrali caratterizzanti il processo di attivazione del soggetto in riferimento alla situazione. Prima di tutto, l'individuo compie una rappresentazione del compito per comprenderne le caratteristiche salienti. Successivamente, la persona si trova ad effettuare una considerazione dell'immagine di sé, mobilita i suoi saperi, attiva i processi cognitivi utili all'elaborazione delle attività, riorganizza le conoscenze ed infine effettua una scelta delle pratiche professionali²².

Il punto di focalizzazione secondo l'autore è relativo ai processi che sostengono l'azione professionale comprensibili tramite forme di interazione tra persona e contesto lavorativo.

2.3.5. Modelli interpretativi e fenomenologici

Il punto di partenza dei modelli interpretativi e fenomenologici è che la competenza si delinea nella situazione ed è pertanto contestualizzata.

Si tende ad esplorare la relazione tra persona e lavoro, sottintendendo che la prestazione lavorativa sia dipendente dal contesto nel quale le competenze vengono messe in atto. Queste ultime, inoltre, si esprimono in funzione delle contingenze situazionali e delle finalità riconosciute e perseguite dalla persona.

La competenza si struttura in funzione di un obiettivo specifico da raggiungere in una situazione data.

A fare riferimento a tale orientamento è l'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo e la Formazione dei Lavoratori) che sottolinea la grande variabilità all'interno delle stesse professioni, dovuta al variare dei contesti, della comunità di pratiche²³ e dei soggetti che vi operano.

Secondo l'ISFOL la definizione di competenza è "l'insieme di risorse – conoscenze, abilità, ecc. – di cui un soggetto deve disporre per affrontare

efficacemente l'inserimento in un contesto lavorativo e, più in generale, per affrontare il proprio sviluppo professionale" (ISFOL, 1994).

L'ISFOL ribadisce che la competenza esprime un nesso, una relazione tra un soggetto ed una specifica situazione. Per valutare se un soggetto possiede determinate competenze non basta un'analisi tecnica dei compiti lavorativi né l'effettiva presenza di conoscenze e capacità astrattamente possedute dal soggetto. Occorre effettuare un'analisi del "soggetto in azione"²⁴. L'ISFOL pone l'attenzione al concetto di "competenza professionale"²⁵ distinguendo al suo interno le competenze più generali e quelle di tipo specialistico.

La suddivisione operata dall'ISFOL tra i vari tipi di competenze, prevede che esse si possano caratterizzare per il fatto di essere competenze di base, tecnico – professionali e specialistiche. Inoltre, vengono individuate le competenze trasversali²⁶ anche se sono meno evidenti ed oggettivamente misurabili. Il modello ISFOL pone il suo interesse al sistema di fabbisogni formativi professionali. La sistematizzazione ISFOL si è orientata a proporre degli standard minimi utilizzabili nell'ambito dei sistemi di formazione²⁷.

2.4. Conclusione

Dall'*excursus* tracciato e dai modelli evidenziati, risulta palese la complessità del concetto di competenza. Tale costrutto risulta di recente indagine e di ancora più recente applicazione in riferimento ai contesti organizzativi di lavoro²⁸. Il fatto che sia un costrutto adoperato da relativamente pochi anni, ne facilita in qualche modo la comprensione del contesto di applicazione e ne giustifica l'"epoca".

Sempre più oggi la scelta strategica per il vantaggio competitivo e lo sviluppo aziendale sembra essere quella della valorizzazione delle competenze insite nell'azienda. Ciò dà responso al fatto che, scegliere di puntare lo sguardo alle competenze, è essa stessa una strategia per sopperire alla continua evoluzione, globalizzazione, innovazione del mercato del lavoro.

I vari approcci messi in evidenza, seguono passo passo l'evolversi dei nessi causali legati alle pratiche organizzative.

I primi approcci delineati, evidenziano la rilevanza di competenze prettamente legate alla persona. È la persona, infatti, il perno dell'avanzamento dell'azienda.

È attraverso le caratteristiche personali che è possibile ottenere delle prestazioni efficaci.

La competenza, pertanto, diviene quell'insieme di abilità, conoscenze, saperi, azioni che un individuo, in qualità di possessore delle stesse, "mette a disposizione" all'interno del proprio contesto di lavoro (ISFOL, *op. cit.*).

Rilevante tra le competenze personali risulta essere la motivazione, intesa come la spinta all'azione, processo dinamico che finalizza l'attività di una persona verso un obiettivo.

Gli approcci successivi evidenziano il fatto che, accanto alle competenze prettamente personali, vi sia la capacità del soggetto di scegliere quali tra queste siano più utili da adoperare in riferimento alla situazione ed al contesto. Si apre così il filone di studi inerenti le interazioni tra individuo e situazione dove il tramite diviene l'azione (Le Boterf, *op. cit.*).

Infine, altri approcci puntano sulla valutazione e la necessità di una standardizzazione delle competenze (ISFOL, *op. cit.*).

NOTE

1. Cfr. par. n. 1.2.
2. Ulteriori considerazioni a riguardo verranno fatte una volta considerato il “valore delle risorse umane” per gli imprenditori che hanno partecipato alla presente ricerca.
3. Tale dicitura riprende i canoni dell’*iter* selettivo in riferimento ai principi tayloristici inerenti “la persona giusta al posto giusto”. Si indica, pertanto, che determinati ruoli occorre siano ricoperti da persone che detengono le competenze idonee ad occuparli (Depolo, 1998).
4. Si rimanda al par. n. 3.3. relativamente all’importanza ed agli effetti dell’apprendimento nelle organizzazioni.
5. Processo decisorio.
6. Abilità.
7. Un comportamento casuale non è una competenza. Essa è orientata ed applicata secondo criteri specifici.
8. Si pensi ai vari approcci per competenze utilizzati in ambito formativo, scolastico, universitario...
9. Cfr. par. n. 2.1.
10. Cfr. sub-par. n. 1.5.1.
11. «Ciò che si chiama competenza [...] è un’eccellenza che si riconosce negli altri» (Rey, 1996, citato in Ajello, 2002).
12. Tra le competenze atte all’eccellenza, viene individuata anche l’intelligenza emotiva di cui si è trattato al sub-par. n. 1.5.5.
13. McClelland (*ibidem*) sostenne il ruolo determinante e decisivo dell’autorealizzazione (*achievement*) tramite il lavoro come spinta ad una competenza eccellente.
14. Tale questione verrà ripresa al sub-par. n. 2.3.2.
15. Si evidenzia qui la necessità di “misurare” le competenze, tema che verrà trattato successivamente nel presente elaborato.
16. Sarà Boyatzis (1982, citato in Sarchielli, 2003) a riprendere tale concetto di misurabilità delle competenze.
17. Le competenze soglia o di base fanno riferimento al sapere minimo riconosciuto come prerequisito fondamentale per favorire l’occupabilità degli individui ed il loro sviluppo professionale.
18. Cfr. sub-par. n. 1.5.1.
19. Si riprende qui il modello dell’*iceberg* proposto al sub-par. n. 2.3.2.

20. Le competenze presenti a livello più profondo possono emergere a livello di *skills*, ossia tramite un determinato sistema di comportamenti.
21. Sui significati dell'esperienza in riferimento al concetto di competenza si vedrà oltre al sub-par. n. 3.3.2.
22. I passi enunciati si intrecciano tra di loro in corsi e ricorsi utili per attuare un'azione che sia la più mirata possibile.
23. Cfr. nota n.20 del cap. n. 1.
24. Si riscontra qui una coincidenza con il precedente citato modello di Le Boterf (*op. cit.*).
25. Cfr. sub-par. n. 1.5.3.
26. Cfr. sub-par. n. 1.5.4.
27. Relativamente alla certificazione delle competenze sulla base di standard minimi si veda il par. n. 3.4.
28. Sull'approccio per competenze adoperato all'interno delle aziende lavorative si tratterà al cap. n. 3.

Capitolo terzo

L'APPROCCIO PER COMPETENZE

METODI DI VALUTAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE PER UNA GESTIONE INNOVATIVA DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE

3.1. Introduzione

Considerando il significato del termine “competenza” espletato in questo scritto¹, è utile apportare una considerazione che può aprire la strada alla comprensione delle competenze in un approccio che le vede protagoniste negli scenari lavorativi.

Secondo Bruner (1983, citato in Sarchielli, 2003) le competenze permettono di mettere in scena la conoscenza e l'esperienza acquisita, di gestire il contesto di azione, di gestire uno spazio di riconoscimento di sé nel quale ciascuno si valuta, costruisce se stesso, fa riconoscere le sue qualità. Il concetto di competenza richiama il fatto che vi sia una mobilitazione di risorse individuali in un contesto specifico, secondo finalità definite. Ciò è indice di una indissolubilità insita nella competenza tra gli aspetti legati alla persona (sia tipici che operativi²) e quelli legati al contesto (organizzazione di lavoro).

Leplat (1990, citato in Sarchielli, *op. cit.*) intende le competenze come procedure di soluzione. Esse sono messe in opera rispetto ad uno scopo; sono apprese (durante il lavoro, la formazione, l'esperienza); sono organizzate a livello della struttura cognitiva in unità più ampie che combinano differenti elementi (saperi, capacità, atteggiamenti...); sono inferibili dalle prestazioni.

Secondo Leplat le competenze sono il risultato di un'interazione tra sottosistemi interconnessi, ovvero: le risorse del soggetto, il repertorio di abilità, le richieste del contesto organizzativo. La competenza risulta essere la piena capacità di analizzare, comprendere e valutare determinati problemi usufruendo

delle risorse personali disponibili e delle condizioni situazionali, al fine di operare delle scelte ed agire di conseguenza.

Premesso ciò, risulta peculiare individuare i punti focali della trattazione sulle competenze. Esse risultano elementi prettamente potenziali tra acquisizioni di caratteristiche insite nella persona e messa in atto di azioni in riferimento ad una richiesta (situazione, contesto...) specifica.

L'approccio per competenze tende a puntare l'attenzione proprio sul potenziale sviluppo aziendale grazie ad una valutazione/valorizzazione delle competenze presenti e possedute dall'azienda stessa e/o ricercabili nel territorio.

3.2. L'approccio per competenze: orientamenti operativi

Una buona gestione delle risorse umane (e delle competenze da esse possedute) è oggi una leva importante della valorizzazione e dello sviluppo aziendale. Attraverso il coordinamento e l'integrazione delle risorse, l'impresa matura delle proprie competenze (vedi Figura 3.1.).

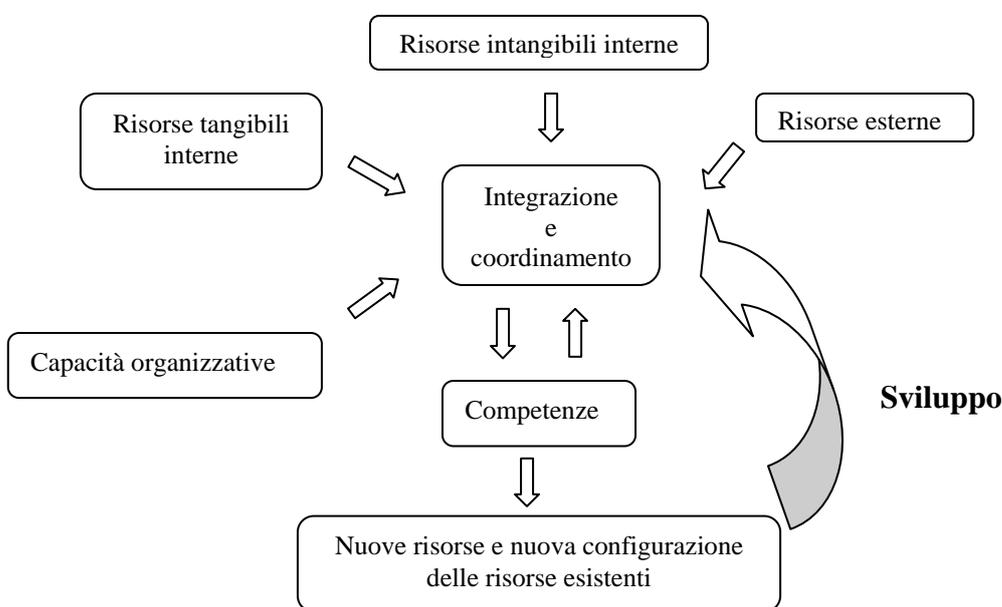


Figura 3.1.: La relazione logica tra risorse e competenze

In tal modo si provvede allo sviluppo aziendale in un'ottica di potenziamento delle risorse già in possesso da parte dell'impresa ed attraverso le risorse/competenze da acquisire.

Gestire le risorse umane secondo un approccio per competenze diviene necessario a seguito dei nuovi assetti aziendali e relativi al mondo del lavoro.

Sempre più oggi si assiste a fenomeni di deverticalizzazione delle organizzazioni, con eliminazione di livelli gerarchici inutili o dannosi; si presta maggiore attenzione al presidio dei processi rispetto al presidio per funzioni; vi è un aumento della componente professionale; si ha l'esigenza di prevedere e gestire itinerari di sviluppo della risorsa umana di tipo orizzontale ed interfunzionale.

Un approccio per competenze si propone di migliorare i risultati di un'organizzazione e lo fa interpretando prima di tutto la cultura ed i valori dell'azienda e diffondendo la strategia entro tutta l'organizzazione.

L'approccio per competenze è coerente con una valutazione di tipo soggettivo: vi è una valorizzazione dell'individuo nella sua unicità ed irripetibilità, un orientamento situazionale e flessibile.

Vi è un profondo cambiamento rispetto alla considerazione del rapporto tra posizione (o ruolo) ed individuo: quest'ultimo non si adatta alla posizione, ma la rigenera in base alle proprie caratteristiche individuali³.

Individuo e posizione (o ruolo) si fondono attraverso una mescolanza ed evoluzione delle caratteristiche di entrambi⁴.

3.3. Individuazione, acquisizione, valutazione e valorizzazione delle competenze aziendali

Prima di procedere delineando l'*excursus* delle pratiche messe in uso per un approccio basato sulle competenze, risulta indispensabile precisare come le stesse sono presenti e a che livello nelle organizzazioni di lavoro.

Si è fatta una distinzione tra le principali tipologie di competenze utili per lo sviluppo aziendale⁵.

Un'ulteriore differenziazione sarà utile per l'individuazione dei pilastri fondanti la gestione delle risorse umane per competenze.

In azienda le competenze presenti sono prettamente individuali e dell'organizzazione. A seconda di quali tra queste debbano essere potenziate, si utilizzano determinati strumenti piuttosto che altri.

In linea generale si adotta un approccio che sviluppi entrambe le tipologie di competenza.

Infatti, puntare l'attenzione solo sulle competenze individuali significa ottenere un potenziamento esclusivo sulla persona non legata all'ambiente di lavoro. Viceversa, rivolgere lo sguardo solo alle competenze organizzative tende ad essere uno sforzo senza fondamento, poiché sono le risorse umane il massimo sostegno per l'organizzazione.

Un buon *iter* di valorizzazione delle competenze dovrebbe puntare alle risorse umane, con le relative competenze possedute, e relazionarle alle esigenze di sviluppo dell'impresa.

La gestione per competenze determina lo sviluppo delle competenze dei singoli che vanno così ad arricchire il patrimonio aziendale.

3.3.1. La formazione

L'*iter* formativo secondo l'approccio per competenze è il metodo per eccellenza, se non altro quello più tradizionale, per l'implementazione e l'acquisizione delle competenze necessarie all'impresa.

Secondo la logica di fidelizzazione del cliente interno, ovvero il lavoratore che con le proprie caratteristiche personali gestisce il suo ruolo all'interno dell'organizzazione, è più utile potenziare le capacità delle persone che da anni lavorano nella stessa azienda, piuttosto che acquisirne di nuove che potrebbero possedere le competenze di cui si ha necessità in un determinato momento, ma che non potrebbero mettere subito in atto⁶.

Con la formazione si ha la possibilità di stilare un fabbisogno aziendale, attraverso il quale si individuano i punti di potenziamento e le competenze necessarie all'azienda in una determinata situazione, area, momento.

È da precisare, come puntualizzano gli autori che hanno proposto approcci per competenze⁷, che attraverso la formazione è possibile modificare, potenziare, far acquisire al partecipante le competenze professionali, quelle maggiormente legate al tipo di lavoro svolto, ovvero quelle competenze più legate alle capacità, ai comportamenti e meno aderenti alle caratteristiche personali derivanti da tratti, immagine di sé...

Pertanto una buona parte della cernita delle competenze personali spetta all'*iter* selettivo⁸.

Una volta acquisite le persone con ottime doti personali, tramite la selezione, è possibile, ottenere dei miglioramenti anche per ciò che riguarda le competenze tecnico/professionali.

In sostanza, l'apprendimento è una leva importante del processo di sviluppo delle competenze utili all'azienda.

3.3.2. *L'expertise*

L'acquisizione di nuove competenze e l'implementazione di quelle già possedute, non avviene esclusivamente tramite il tradizionale percorso formativo.

L'apprendimento può avvenire anche relazionandosi con persone/realità vicine alla propria⁹ ed è legato ad attività di tipo esperienziale.

È l'esperienza, infatti, ritenuta come fonte di acquisizione di conoscenza e, conseguentemente, di competenze, ad essere valorizzata in un percorso di implementazione delle stesse.

Si acquisisce, così, competenza esperta.

Il costrutto che appoggia tale idea viene denominato *expertise*.

Indipendentemente dal nostro potenziale intellettuale, è l'*expertise*, ovvero la totalità di informazioni specialistiche ed abilità pratiche di cui le persone dispongono, a dare competenza al soggetto per svolgere un determinato lavoro.

L'*expertise* è il frutto dell'apprendimento ottenuto tramite l'esperienza diretta in azienda. Con la pratica ed il *training* il soggetto diviene in grado anche di esercitare un monitoraggio sul proprio comportamento.

3.3.3. *La selezione e l'individuazione/valutazione delle competenze aziendali*

L'individuazione delle persone nel mercato del lavoro con caratteristiche quantitative e qualitative coerenti con le strategie dell'impresa e con i fabbisogni espressi dalle diverse aree aziendali è il compito primario dei professionisti delle risorse umane.

Così individuate e selezionate, le persone costituiscono solo delle potenzialità che devono essere trasformate in competenze e capacità dell'azienda.

Le competenze sono il fulcro su cui poggiano le leve gestionali e le motivazioni forniscono l'energia per azionarle.

Il risultato è costituito dalle prestazioni che le persone forniscono all'organizzazione¹⁰.

L'approccio per competenze può servire per fare un *check up* della popolazione aziendale e quindi definire il *portfolio* di competenze a disposizione dell'organizzazione: per orientare i processi di selezione, per costruire programmi di orientamento e di formazione.

Per poter individuare le caratteristiche fondamentali afferenti un ruolo lavorativo e per poterne individuare la presenza già in azienda delle stesse (portafoglio aziendale delle competenze) è utile fare uso di alcuni strumenti qui di seguito accennati, che maggiormente vengono utilizzati proprio per una migliore individuazione delle competenze aziendali e/o personali.

Sin dagli studi proposti da McClelland (*op. cit.*) relativi alle competenze, si è evidenziata, da parte dello stesso autore, la necessità di rilevare le competenze tramite una tecnica, battezzata con l'acronimo BEI (*Behavioural Event Interview*), la quale si basa sulla ricostruzione ed interpretazione analitica di situazioni di lavoro portate a termine con successo e di altre finite con un insuccesso. Tale

tecnica prevede di rilevare quali sono le competenze messe in atto nelle situazioni di successo, al fine di rintracciarle in fase di selezione e di alimentarle nella pratica lavorativa ed in quella formativa. Si tratta, nello specifico di un'intervista su episodi comportamentali usata per individuare le competenze dei lavoratori.

Si rilevano, inoltre, la personalità, gli stili cognitivi e quello che il soggetto pensa, prova, desidera fare trovandosi in una certa situazione.

Durante l'intervista il selezionatore chiede al candidato di riflettere su alcune importanti situazioni di lavoro portate a termine con successo e su altre invece risultate fallimentari, e di descriverle mettendo in luce il suo comportamento e le sue sensazioni.

Uno strumento utilizzato per la valutazione delle competenze è il metodo Hay.

Esso è stato proposto dall'omonima società di consulenza internazionale ed è stato introdotto in Italia trovando una buona diffusione soprattutto presso grandi e medie aziende. È sostanzialmente un metodo di *job evaluation* di tipo quantitativo a punteggio, che trova uso fondamentale per posizioni rivolte a quadri e dirigenti. Per ogni posizione vengono valutate le competenze, le capacità di *problem solving* e le finalità. Il valore complessivo della posizione viene ricavato dalla somma dei punteggi relativi alle tre variabili di cui sopra.

Infine, uno strumento di recente applicazione relativamente alla valutazione delle competenze è denominato "bilancio delle competenze".

Questo è uno strumento di auto-valutazione delle competenze possedute dai lavoratori, il quale serve per indagare su quelle competenze e capacità possedute dai soggetti e trasferibili ad altro contesto lavorativo.

Il bilancio delle competenze nasce in Francia nel 1971. È un insieme di pratiche realizzate allo scopo di permettere a ciascun lavoratore, effettivo o potenziale, di analizzare le proprie esperienze personali e professionali, ma anche le proprie attitudini e motivazioni, al fine di definire un progetto professionale o di formazione che favorisca il suo inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro¹¹.

Esso oltre ad essere un validissimo ausilio alla riqualificazione o all'orientamento professionale, è anche un dispositivo utile alle aziende per

adattare le loro modalità di funzionamento, per prendere maggiormente in considerazione le competenze dei dipendenti e per migliorarne le prestazioni, gestendo al meglio le competenze disponibili.

Sostanzialmente il bilancio delle competenze consiste in un lavoro di chiarimento; è un percorso personale; l'occasione di una mediazione sociale.

L'*iter* che ne sta dietro è suddiviso in tre fasi: l'accoglienza della domanda del soggetto, raccolta delle osservazioni e loro sintesi da parte degli esperti, restituzione di risultati e consigli.

Per l'effettuazione di un bilancio delle competenze vengono utilizzate le schede di autovalutazione, i colloqui individuali, le esercitazioni ed i lavori di gruppo.

3.4. Conclusione e futuri aspetti operativi

La necessità di gestire le risorse umane per competenze nasce dal fatto che sempre più oggi le aziende sono in continua evoluzione e la chiave di tale sviluppo è data in massima parte dalle competenze riconoscibili ed implementabili all'interno del quadro organizzativo.

Già con l'approccio ISFOL (*op. cit.*) si è evidenziata l'idea di progettare un piano di standardizzazione delle competenze possedute dalle aziende, al fine di tradurle in crediti formativi cumulabili con caratteristiche già acquisite dal soggetto (*curriculum vitae*) e/o dall'organizzazione (*portfolio* delle competenze).

La standardizzazione prevedrebbe una sorta di misurazione delle competenze uguale per tutti gli ambiti di utilizzo, che permetterebbe la facilitazione in fase di individuazione delle stesse.

Lo standard andrebbe ad identificare l'insieme delle competenze minime necessarie ad individuare una figura formativa di riferimento, permettendo di avere un insieme riconosciuto e normato di parametri qualitativi e quantitativi che descrivono gli elementi indispensabili a qualificare un contenuto prestazionale coerente con lo svolgimento di un'attività lavorativa.

Altre proposte sono state avanzate per ciò che concerne la possibilità di retribuire il personale aziendale in relazione alle competenze da esso possedute.

In un'ottica di gestione delle risorse umane per competenze, sarebbe una filosofia contraria retribuire il personale in riferimento a parametri altri rispetto a quelli considerati, ovvero le competenze.

Occorrerebbe retribuire le persone in base alle loro competenze e non in relazione alla posizione occupata.

Una volta individuati i fabbisogni aziendali e, quindi, le competenze da acquisire, il passo successivo è rintracciare le stesse nelle persone e, di conseguenza, predisporre degli incentivi relativi al possesso ed alla messa in opera delle proprie competenze.

L'approccio considerato in questo capitolo, non è di semplice e/o diffusa attuazione per tutte le aziende.

Sicuramente, però, è auspicabile, in contingenza con le nuove "norme" del mercato del lavoro, adottare il sistema proposto, al fine di un corretto utilizzo delle competenze in virtù dello sviluppo aziendale.

NOTE

1. Cfr. par. n. 1.5.
2. Le caratteristiche personali possono riguardare aspetti tipici della persona (tratti, motivazioni...) oppure il processo cognitivo di valutazione e scelta delle azioni mirate per la situazione contingente.
3. Sempre più oggi ricoprire un ruolo in azienda non significa che la persona debba ricercarne l'adattamento (anche verso l'azienda stessa), ma è richiesto l'atto creativo di rendere proprio il ruolo ricoperto.
4. La posizione da ricoprire possiede delle caratteristiche (mansioni proprie...) aprioristiche rispetto a chi la andrà a ricoprire. L'affermazione di fusione e rigenerazione tra individuo e ruolo afferma la malleabilità del cambiamento della posizione in funzione delle caratteristiche personali del soggetto che la occuperà.
5. Cfr. cap. n. 1.
6. L'inserimento di nuovo personale all'interno dell'azienda richiede dei tempi legati al processo di socializzazione, di adattamento, di organizzazione nello svolgimento del proprio lavoro. Vi è da considerare, inoltre, il fattore economico implicato in un intero *iter* selettivo.
7. Vedi cap. n. 2.
8. Vedi cap. n. 6.
9. Questo è il caso, ad esempio, delle PMI aderenti alla ricerca riportata in questo scritto.
10. La competenza può essere osservabile, valutabile, sviluppabile solo se si trasforma in azione, ovvero in una prestazione, e pertanto ne occorre una mappatura creata dagli esiti forniti dalle prestazioni.
11. Spesso il bilancio delle competenze è utilizzato nei progetti di *outplacement* rivolti a persone disoccupate o in mobilità, per facilitare il riconoscimento delle proprie competenze in virtù di un futuro reinserimento nel mondo del lavoro.

PARTE II

LA RICERCA

L'indagine sulle competenze nelle PMI (piccole e micro imprese) del nord-est d'Italia è stata pensata e messa in opera da un *team* di ricerca/lavoro (indicato nella parte adibita alla Presentazione dell'elaborato) al fine di raccogliere dati inerenti a) il significato del termine "competenza" per gli imprenditori delle PMI padovane e la sua rilevanza in azienda; b) la presenza/rilevanza di una attenzione rivolta alle risorse umane presenti in azienda e loro caratteristiche distintive/fondamentali per lo sviluppo dell'impresa; c) le richieste pervenute dalle aziende agli enti di selezione del personale, loro modalità espressiva e significato.

La ricerca di seguito presentata ha visto la partecipazione di varie figure (aziendali e non) afferenti al settore gestione/sviluppo/selezione del personale.

Essa si compone di vari passaggi, tutti concordati preliminarmente e di volta in volta (a seconda delle necessità del caso) tramite incontri periodici tra i membri del *team* di lavoro.

Il suo risvolto applicativo ha visto la messa in uso di varie tecniche di indagine e di analisi dei dati così ottenuti, al fine di creare un ponte di collegamento tra le concettualizzazioni emerse dalla sperimentazione e quelle presenti in letteratura.

Capitolo quarto

IL *FOCUS GROUP*

4.1. Introduzione

La prima, in ordine cronologico, delle tecniche di indagine utilizzate per la ricerca riportata in questo scritto è stata il *focus group*.

A seguito della riunione/confronto tra il *team* di lavoro/ricerca¹, si è optato per la scelta della tecnica sopra menzionata, poiché si è ritenuto potesse essere la più mirata essendo centrata su un *focus* unico (le competenze) ed interessasse ciò che i partecipanti (gli imprenditori convocati) percepissero con tale termine ed adoperassero nella pratica lavorativa².

La seconda opzione proposta dal gruppo di ricerca è stata quella di effettuare un *brainstorming* in sostituzione del *focus group*, poiché si era previsto di rintracciare le definizioni del concetto di competenza tramite l'attivazione di "idee in creazione" da parte del gruppo coinvolto.

Successivamente, conseguentemente alle esperienze riportate in fase di riunione del gruppo di professionisti facente parte del presente lavoro e relativamente agli obiettivi rintracciati nella ricerca, si è espressa la necessità di utilizzare uno strumento che, per le sue caratteristiche peculiari, potesse soddisfare al massimo le esigenze del gruppo di ricerca.

L'avvio della stessa è stato dato dall'utilizzo di una tecnica come il *focus group* per la sua caratteristica di raccolta preliminare di informazioni riferite al tema di interesse.

4.2. Lo strumento

Il *focus group* è una tecnica qualitativa di rilevazione dei dati che si basa su informazioni che emergono da una discussione di gruppo su un tema specifico afferente la ricerca.

Fa riferimento alla fase esplorativa di una ricerca, indagando opinioni, atteggiamenti, comportamenti per approfondire i significati e le motivazioni sottostanti agli stessi.

Prioritaria, in questa tecnica, diviene la dimensione del gruppo: i dati raccolti sono frutto di una discussione tra i membri dello stesso, pertanto il tipo di interazione tra i partecipanti ne determina l'esito finale relativo agli scopi di indagine della ricerca.

La discussione verte su un argomento specifico stabilito precedentemente in fase di strutturazione della ricerca.

Nel *focus group* possono essere coinvolte quattro figure: il committente, ovvero colui che commissiona la ricerca; il ricercatore che è colui che realizza la ricerca³; il moderatore che è colui il quale dirige la conversazione tra i partecipanti al *focus group*⁴; i partecipanti, ovvero coloro che forniscono le informazioni desiderate.

Il *focus group* risulta essere un metodo flessibile, poiché permette di approfondire gli argomenti trattati tramite l'utilizzo di domande aperte ed ottenere, così, dei chiarimenti relativamente al significato delle risposte fornite.

Il fatto stesso che vi sia la presenza di un moderatore che interviene sporadicamente per tracciare una linea continua nella discussione, è indice del fatto che lo strumento sia altamente flessibile.

4.3. La pianificazione

L'attività di pianificazione della ricerca vede il *team* di lavoro⁵ coinvolto in incontri preliminari di definizione dei parametri utili per lo svolgimento della seduta del *focus group*.

Qui di seguito vengono elencati i principali passi di attuazione di tale progetto.

Obiettivo: l'obiettivo della ricerca, conseguentemente alla scelta di uno strumento come il *focus group*, è stato quello di individuare alcuni elementi chiave che determinano l'utilizzo e la definizione del concetto di competenza nelle piccole e micro imprese del nord-est d'Italia. Pertanto, con tale tecnica, si è ipotizzato di rintracciare alcune definizioni del costrutto inerenti le competenze in ambito lavorativo.

La scelta dello strumento: come accennato precedentemente⁶, si è scelto di optare alla realizzazione di un *focus group* nella scelta tra questa tecnica di rilevazione di informazioni utili per l'avvio della ricerca ed il *brainstorming*, ovvero la messa in atto di definizioni "creative" relative al concetto oggetto della ricerca. Si è preferita tale tecnica, identificandola come la migliore nella prima fase della ricerca, in quanto dà l'opportunità di raccogliere informazioni dalla voce viva delle persone partecipanti, le quali esprimono le loro opinioni relativamente al tema di interesse, a partire dalla loro esperienza personale e sul campo.

Partecipanti e loro reclutamento: i partecipanti alla seduta del *focus group*, in relazione ai micro-obiettivi⁷ individuati, si sono ipotizzati facenti parte dei settori secondario e terziario, nella veste di imprenditori di piccole e/o micro imprese del bacino padovano. Si è ipotizzata la partecipazione di un massimo di 10 rappresentanti facenti parte al *focus group*, nello specifico 7 imprenditori del settore secondario e 3 del terziario. I partecipanti sono stati contattati grazie all'ausilio della Dott.ssa Cristina Felicioni (Unindustria Padova – Divisione Università Impresa) previa preparazione di una lettera di convocazione alla sessione di *focus group*.

Data, luogo e durata della seduta: il *team* di lavoro ha definito come data di avvio della sessione del *focus group* quella di giorno 8 novembre 2006 nella sede di Unindustria Padova⁸. Il tempo messo a disposizione per la seduta è di circa tre ore⁹.

Linee guida del *focus group*: il *team* di lavoro ha stabilito una sorta di "scaletta" da seguire durante la sessione del *focus group*, al fine di non perdere di

vista l'obiettivo e la focalizzazione dell'argomento discusso in sede di incontro. Si è auspicato di stilare una serie di punti di interesse relativi ad identificare cosa e come i partecipanti utilizzano ed intendono per "competenza" nei loro contesti lavorativi, dando degli spunti di indagine al fine di mantenere la focalizzazione sul concetto di interesse e di implementare la discussione da parte di tutti i partecipanti alla seduta. Il modello ideato, pertanto, è stato quello del *topic guide*, ovvero determinato dalla formulazione di *input* da fornire ai partecipanti per l'avanzamento della discussione, che non siano però dei suggerimenti o delle forzature per la definizione univoca del concetto. Il modello *topic guide* si è ipotizzato potesse facilitare la concentrazione dei partecipanti sull'argomento oggetto di indagine fornendo parole chiave e non articolando domande ben definite.

Raccolta dati: per ciò che concerne la raccolta dei dati durante la sessione del *focus group*, si è ipotizzato di creare dei "punti di raccolta delle informazioni", tramite la suddivisione in ruoli da parte del *team* di ricerca. Ritenendo fondamentale la partecipazione attiva, considerata elemento esperienziale focale, degli studenti facenti parte del *team* di lavoro, si è optato per una definizione e scansione dei ruoli esclusivamente tra gli stessi. In particolare, è stato individuato il ruolo di un unico moderatore/conducente e di tre osservatori¹⁰. Inoltre, si è provveduto alla registrazione audio dell'intera discussione.

Elaborazione dei dati: grazie all'ausilio del registratore audio, si è ipotizzata una trascrizione integrale dell'intero testo della discussione. Contemporaneamente alla pianificazione della seduta del *focus group*, il gruppo degli studenti ha provveduto a seguire dei corsi relativi al programma Atlas.ti¹¹, utile per l'elaborazione qualitativa del testo. Pertanto si è ipotizzato di eseguire l'analisi delle informazioni ottenute nel *focus group* e trascritte letteralmente dopo l'ascolto accurato della registrazione audio attraverso Atlas.ti, in modo tale da avere una facilitazione ed un supporto dato dall'applicazione *software* e di raccogliere in grafici (le famiglie¹²) i risultati significativi per l'indagine dedotti dalla discussione.

4.4. Le fasi e le dinamiche

Il *focus group* di giorno 8 novembre 2006 vede la partecipazione di sette imprenditori, facenti capo a tre aziende del settore secondario e quattro del settore terziario, e il gruppo degli studenti nella veste di osservatori e moderatore.

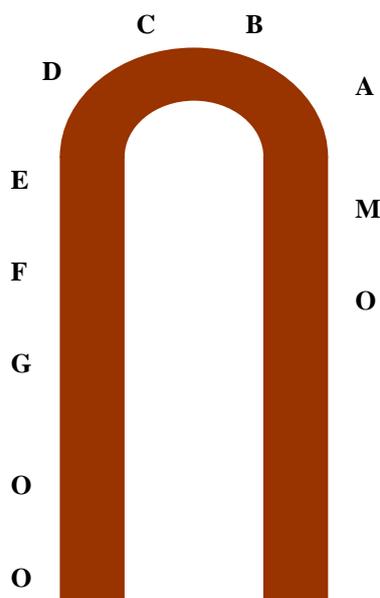
Il *focus group* ha avuto luogo nella sede di Unindustria Padova, in una sala attrezzata per le riunioni/discussioni di gruppo, ovvero composta da sedie disposte intorno ad un tavolo con la possibilità (utilizzata) di una registrazione audio facilitata dalla presenza di microfoni posizionati ad ogni postazione.

Il materiale predisposto per ciascun partecipante alla discussione è stato composto dal segnaposto personalizzato e da una cartellina contenente una traccia del programma attinente l'introduzione all'argomento di interesse della seduta, un foglio per l'informativa sulla *privacy* e la liberatoria sul trattamento dei dati, carta e penna per eventuali appunti.

La sessione del *focus group* è stata predisposta prevedendo le necessità logistiche dei partecipanti. Pertanto la sede dello svolgimento è stata un luogo conosciuto da questi (Unindustria Padova) e, quindi, di facile raggiungimento.

Inoltre, si è ipotizzato essere più agevole per i partecipanti un orario comprendente la pausa pranzo (e un po' oltre) dell'imprenditore. Pertanto, si è data comunicazione ai partecipanti, previo contatto degli stessi da parte della Dott.ssa Cristina Felicioni (Unindustria Padova – Divisione Università Impresa), per un appuntamento intorno alle ore 12:15 del giorno indicato, prevedendo il primo quarto d'ora per l'accoglienza dei partecipanti; un secondo momento dedicato alla colazione/*buffet* in vista di un approccio facilitante le relazioni tra imprenditori partecipanti al *focus group* e gruppo di ricerca. Si è proseguito con l'avvio effettivo del *focus group* che ha avuto una durata complessiva di 1 ora e 30 minuti circa (86 minuti e 56 secondi).

La predisposizione logistica della seduta è riportata nello schema seguente:



LEGENDA:

- M = moderatore (Andrea Stella)
- O = osservatore (Laura Fabris, Caterina Privitera, Giulia Venturato)
- A = imprenditore (settore secondario moda)
- B = imprenditore (settore secondario dello smaltimento dei rifiuti)
- C = imprenditore (settore terziario assicurativo)
- D = imprenditore (settore secondario metalmeccanico/elettronico)
- E = imprenditore (settore terziario della comunicazione e marketing)
- F = imprenditore (settore terziario informatico)
- G = imprenditore (settore terziario consulenza innovazione tecnologica)

Dopo una prima fase comprendente saluti, ringraziamenti ed introduzione del *focus* da parte delle figure autorevoli del *team* di lavoro, si è proceduto con l'avvio della discussione del *focus group*.

Il moderatore ha dato inizio agli interventi (ed ha proseguito) tenendo in considerazione la traccia indicativa redatta in fase di pianificazione del lavoro¹³.

In tal modo è stato possibile permettere a ciascun partecipante di esporre la propria esperienza e considerazione in riferimento al tema delle competenze nell'ambito delle piccole e micro imprese, avendo l'opportunità, qualora si fosse ritenuto proficuo, di intervenire nella discussione approfondendo alcune definizioni/considerazioni date dagli imprenditori.

La discussione è stata in generale facilitata dal fatto che i partecipanti si conoscessero tra di loro¹⁴ ed avessero già tutti una predisposizione ed un

interessamento al lavoro di ricerca¹⁵. La seduta è stata definita dai partecipanti una “chiacchierata”, proprio per l’atteggiamento colloquiale ed alle volte ironico tra i membri.

4.5. L’analisi dei dati ed i risultati ottenuti

Il testo della discussione è stato trascritto alla lettera grazie alle registrazioni audio effettuate e successivamente analizzato con un *software* applicativo, Atlas.ti, utile per elaborazioni ed analisi qualitative.

Con Atlas.ti (De Vido, 2004) è stato possibile analizzare il testo della discussione, mettendo in evidenza le frasi e/o parole chiave di interesse per il *focus* e creando dei codici identificativi.

Dall’intera seduta si sono estrapolate di volta in volta varie definizioni che gli imprenditori hanno fornito relativamente al tema delle competenze, mostrando anche la loro personale difficoltà nel riconoscere e distinguere tra competenza ed attitudine o caratteristiche di personalità. Ciò perché più volte è emersa la necessità di disporre di risorse umane con competenze di personalità, generaliste piuttosto che specifiche o tecniche.

Gli imprenditori hanno dimostrato grande attenzione verso le competenze trasversali delle proprie risorse umane nel momento della selezione delle stesse o facendo riferimento a ruoli di poca notevole specializzazione, mentre è stato evidenziato il carattere tecnico che le risorse umane è utile che posseggano allorquando si ha la necessità di risolvere un problema prettamente legato ad un ambito specifico, dove le sole competenze trasversali non bastano per risolverlo.

Dall’analisi ricavata elaborando il testo, si sono suddivise le varie aree di interesse degli imprenditori, cercando di mantenere al centro della suddivisione il concetto prioritario dal quale sono state estrapolate le relative definizioni o concettualizzazioni affini alla matrice rilevata.

Attraverso l’attribuzione di codici assegnati ai concetti chiave emersi dalla discussione, è stato possibile creare delle famiglie, ovvero delle concettualizzazioni facenti parte della medesima categorizzazione.

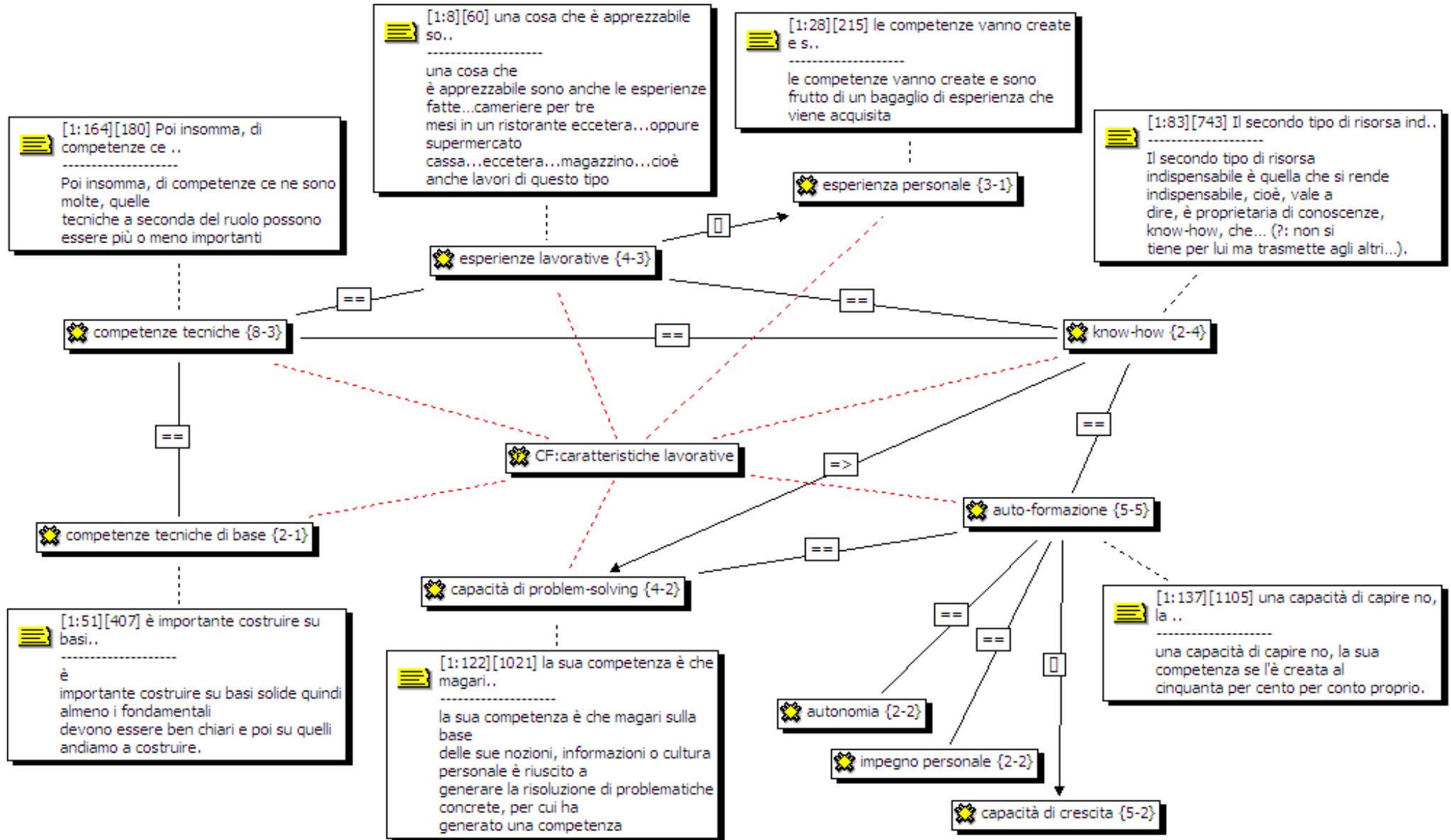
La creazione di categorie specifiche si è desunta dall'intero esame del testo, poiché durante la discussione i concetti si sono susseguiti e sono stati ripresi di volta in volta, senza una rigida categorizzazione o raccolta delle affermazioni durante la seduta. Questa ha avuto la peculiare caratteristica di aver dato opportunità ai partecipanti di spaziare nell'ambito della loro personale esperienza lavorativa, facilitando l'individuazione delle competenze che per l'imprenditore hanno segnato il successo della propria azienda. Le competenze, più che le risorse in sé, sono state evidenziate come elementi indispensabili per la riuscita ed il successo dell'attività dell'azienda, sia essa legata alla produzione (settore secondario) o al fornire dei servizi (settore terziario). Un buon dipendente è colui che applica le proprie competenze nel suo lavoro, le quali avranno valore anche quando la persona non lavorerà più nella medesima azienda.

Nei grafici che seguono nelle prossime pagine, vengono rese visibili le connessioni tra i codici rintracciati dal testo, uniformati dall'appartenenza a distinte famiglie. Sono state individuate sostanzialmente quattro famiglie di codici facenti capo alle caratteristiche lavorative, alle caratteristiche personali, alle caratteristiche sociali ed alla cultura organizzativa.

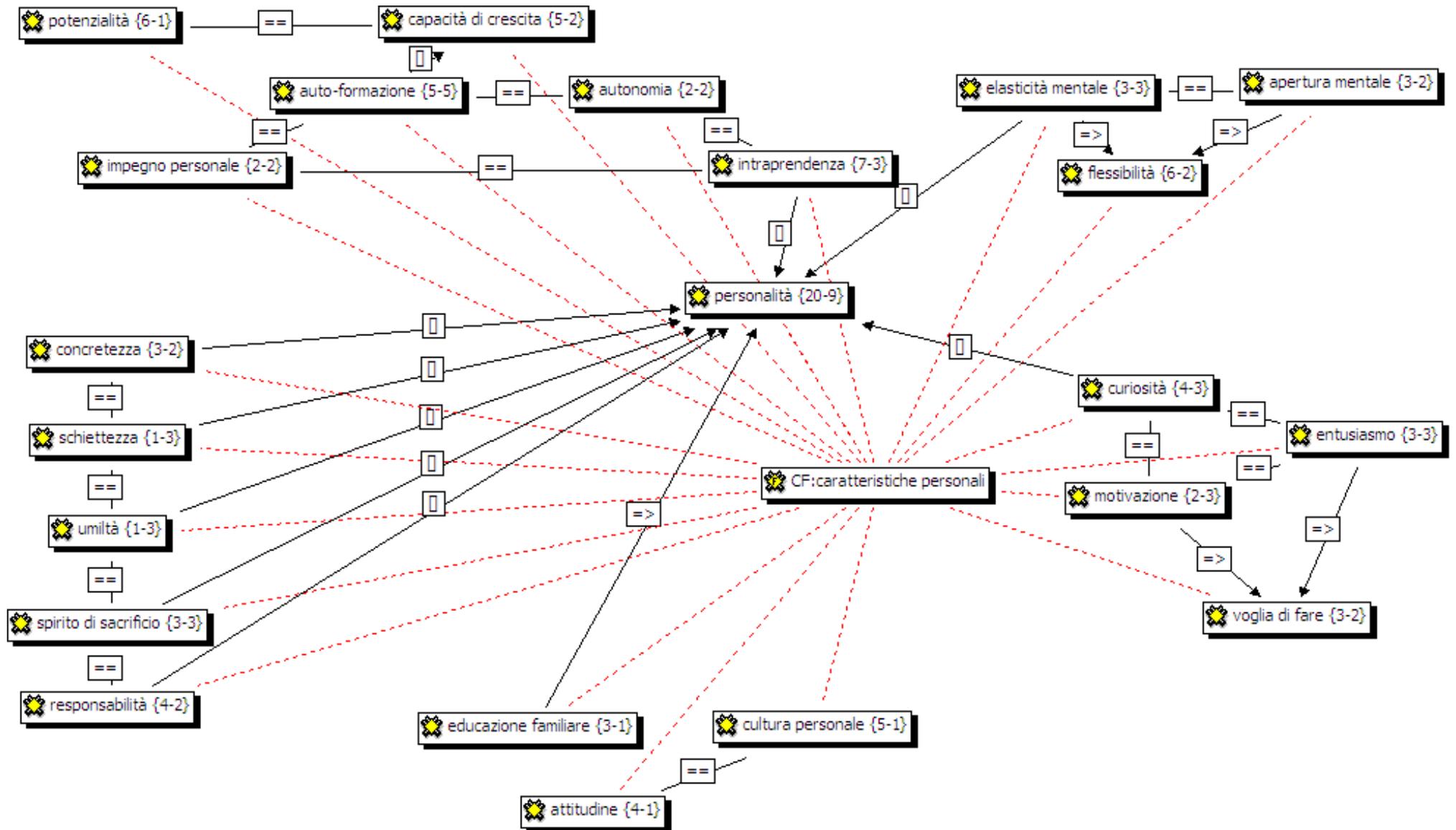
Per ciò che concerne il grafico relativo alle caratteristiche lavorative, è possibile asserire che esse fanno riferimento alle competenze individuate dagli imprenditori partecipanti al *focus group* e rintracciabili all'interno della loro esperienza in azienda. Tali caratteristiche sono specifiche del contesto lavorativo e fanno riferimento al come ricoprire specifiche mansioni. All'interno di tale *network* si evidenziano tre caratteristiche chiave intorno alle quali si legano gli altri concetti rintracciati: competenze tecniche, esperienze lavorative e *know how*.

È rilevante, per i partecipanti al *focus group*, il possesso di competenze tecniche da parte dei dipendenti, sulla base delle quali costruire delle competenze professionali specifiche tramite l'implementazione delle esperienze lavorative e la formazione (auto-formazione). Da qui se ne deduce anche l'implementazione di conoscenze, *know how*, capacità di *problem solving*. Pertanto, tale *network* può assumere anche una concezione circolare.

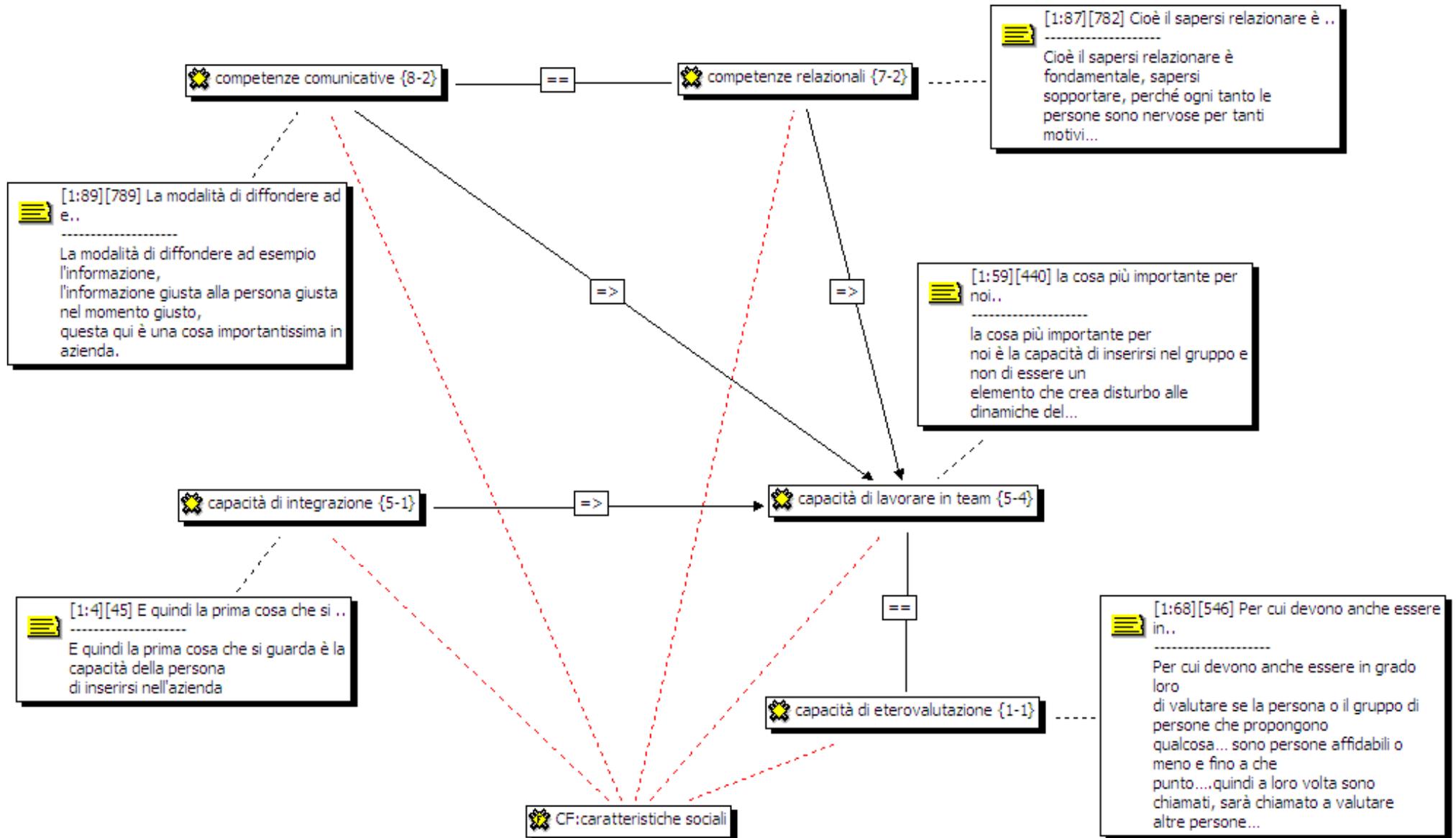
Caratteristiche lavorative



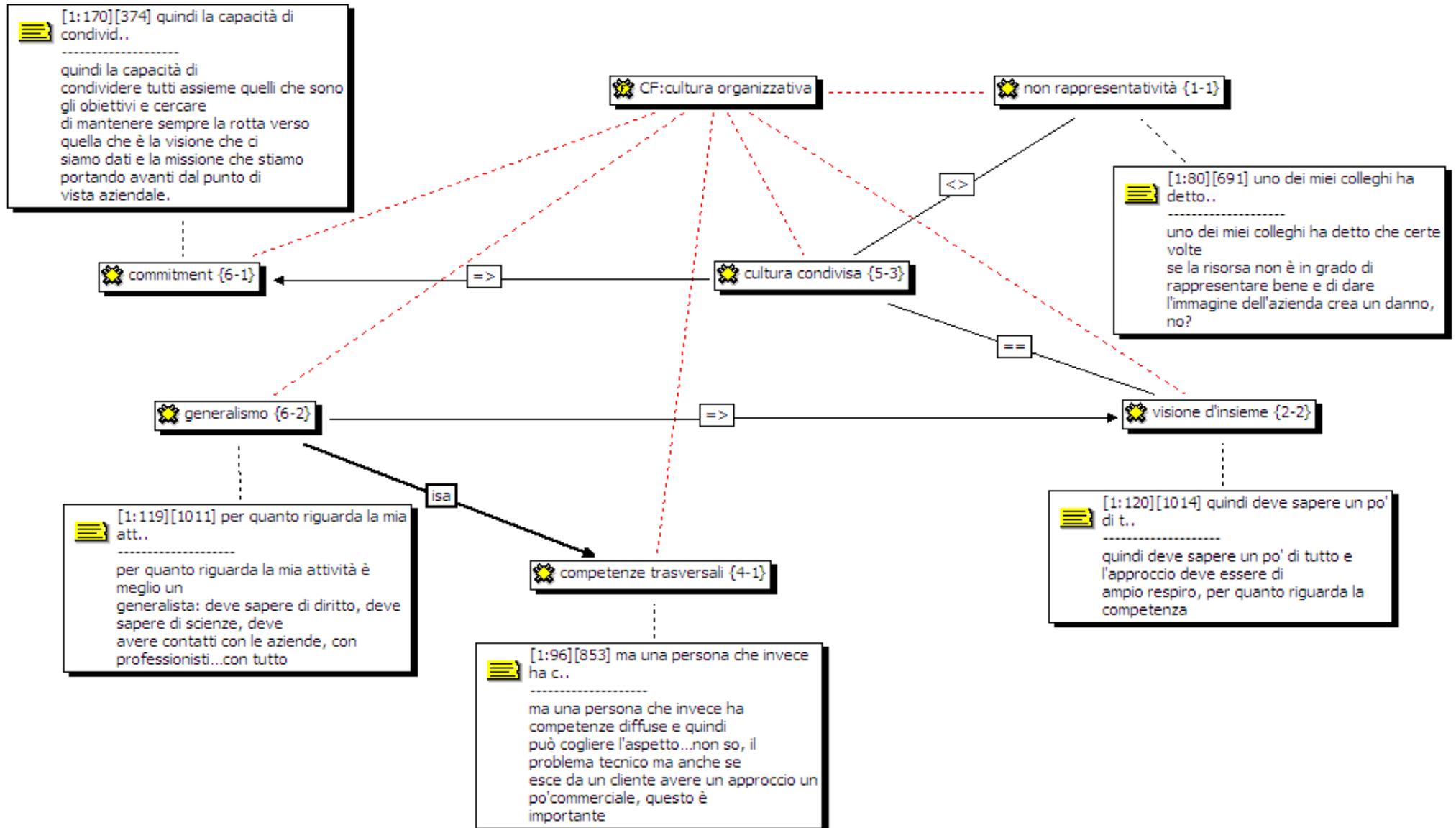
Caratteristiche personali



Caratteristiche sociali



Cultura organizzativa



Relativamente alla famiglia di codici inerenti le caratteristiche personali, si ritrovano tutti quegli elementi facenti capo al carattere ed alla personalità dei dipendenti in ambito lavorativo. Durante il *focus group* si è fatto riferimento alle caratteristiche personali (tale famiglia risulta la più nutrita dal punto di vista della frequenza di menzionamento dei relativi codici), soprattutto alla personalità dei dipendenti¹⁶. Si è evidenziato che il carattere può subire delle influenze dovute al contesto (familiare, culturale, lavorativo). Vari codici sono stati collegati al concetto di personalità e questo evidenzia la rilevanza di tale costrutto come implementazione di creatività e valore all'interno dell'organizzazione.

Dal *focus group* è stato creato anche un *network* inerente le caratteristiche sociali dei dipendenti. Anche tale famiglia di concetti è risultata copiosa in riferimento alla frequenza di citazioni ed alle connessioni tra i codici. In tale *network* sono stati inseriti i concetti relativi alle capacità dei lavoratori di relazionarsi, di interagire, di comunicare con altri membri dell'organizzazione.

Emerge qui la competenza relativa alla capacità di lavorare in *team*.

Fondamentale è risultata la necessità di integrazione da parte del lavoratore nell'azienda.

Infine, il quarto *network* individuato è relativo ad elementi costituenti la cultura organizzativa. Sono stati individuati aspetti legati al clima aziendale, alla *mission* ed alla *vision*. Si preferiscono delle competenze trasversali, generaliste in modo da “plasmare” le stesse in relazione alle dinamiche aziendali.

4.6. Conclusione

Alla luce della rilettura in chiave di analisi del testo e grazie all'ausilio dei codici e delle famiglie rintracciati, è possibile effettuare alcune considerazioni.

Per gli imprenditori partecipanti al *focus group*¹⁷ vi sono delle competenze tecniche (di base e/o specialistiche) che supportano il lavoro del dipendente. Tali competenze sono quelle di soglia¹⁸, indispensabili per accedere ad un determinato ruolo. A fronte delle competenze tecniche, sono operanti anche quelle

trasversali¹⁹ come la capacità di apprendere, la capacità di inserirsi nel gruppo/azienda.

Ciò che conta, per gli imprenditori della ricerca, è la personalità ed il carattere del lavoratore, in modo che sappia essere flessibile, creativo ed abbia il tocco dell'imprenditore stesso. Strumenti di implementazione delle competenze (soprattutto di quelle tecniche) sono la formazione continua/auto-formazione e l'esperienza in azienda. Le persone, inoltre, sono risorse potenziali con competenze in potenza.

In definitiva, dal *focus group* è possibile asserire una affermazione piuttosto forte, ammettendo che per gli imprenditori della piccola e micro impresa, reclutati per il *focus group*, il loro dipendente ideale dovrebbe essere quasi un *alter ego* dell'imprenditore, una persona che abbia tutte le più belle ed utili capacità e che nell'azienda sappia gestire al meglio qualsiasi situazione.

NOTE

1. Vedi Presentazione.
2. In riferimento agli obiettivi/risultati della ricerca si veda oltre in questo scritto.
3. Committente e ricercatore possono, alle volte, coincidere qualora lo scopo dell'indagine non venga commissionato da terzi, ma sia inserito in un progetto di ricerca.
4. Anche in questo caso, il moderatore può coincidere con la figura del ricercatore.
5. Vedi Presentazione.
6. Vedi par. n. 4.2.
7. Si parla di micro-obiettivi inerenti questa prima parte della ricerca, poichè l'obiettivo generale della stessa è di più vasta portata.
8. Ulteriori dettagli saranno descritti più avanti nel presente scritto.
9. Tale indicazione di orario comprende tutte le fasi, dall'accoglienza alla conclusione della seduta, che verranno meglio esplicitate oltre nel presente elaborato.
10. Il ruolo degli osservatori si è ipotizzato utile per la trascrizione di concetti chiave ricavati dalla discussione del *focus group* e per la messa in evidenza di ciò che di non verbale è possibile ricavare da una discussione in gruppo.
11. Verrà descritto tale programma nel par. n. 4.5.
12. Andando oltre nel presente elaborato, vengono esposti i grafici inerenti i concetti chiave dedotti dal *focus group*.
13. Si è accennato al par. n. 4.3. che il metodo adottato per la conduzione del *focus group* è stato di tipo *topic guide*, ovvero sono stati dati degli spunti ai partecipanti per il proseguimento della discussione in linea con il *focus* oggetto di indagine.
14. E possibile dedurre ciò dal clima creatosi in fase di discussione sia dal linguaggio verbale che da quello non verbale osservato.
15. Questo dato è stato fornito in maniera alle volte esplicita dagli stessi partecipanti.
16. Relativamente al codice "personalità", risultano 20 citazioni e 9 collegamenti con altrettanti codici della medesima famiglia.
17. In genere i dati ricavati tramite discussione in *focus group*, sono difficilmente generalizzabili. Tale tecnica è servita ad individuare degli elementi chiave utili per il proseguimento della ricerca.
18. Le competenze soglie sono quelle considerate di base per ricoprire un ruolo.
19. Cfr. sub-par. n. 1.5.4.

Capitolo quinto

IL QUESTIONARIO

5.1. Introduzione

Conseguentemente ai risultati ottenuti con la tecnica del *focus group*¹, il *team* di ricerca² ha espresso la necessità, in uno degli incontri di definizione dei dati ricavati e preliminari per il proseguimento della ricerca, di utilizzare uno strumento che permettesse ai ricercatori di ricavare il maggior numero possibile di informazioni, adoperando una delle tecniche più efficaci per tale scopo, ovvero il questionario. Tale strumento, caratterizzato dal fatto di essere una delle modalità di raccolta dei dati maggiormente in uso, è stato prescelto dal gruppo di ricercatori per il fatto di avere la particolarità di raggiungere una vasta gamma di persone (popolazione di riferimento) e di poter avere tempi brevi di somministrazione e raccolta dati (essendo, questi ultimi, le risposte stesse alle domande del questionario).

Si è ipotizzato di somministrare il questionario ai responsabili delle risorse umane di aziende presenti nel territorio del nord-est d'Italia, ovvero nel bacino afferente la provincia di Padova³.

5.2. Lo strumento

Utilizzare uno strumento come il questionario si è ipotizzato potesse fornire dettagli e dati utili per lo scopo della ricerca e potesse essere di facile attuazione sia da parte del somministratore che da quella del compilatore. Il questionario può fungere sia da tecnica qualitativa (risposte a domande aperte) sia da tecnica quantitativa (risposta a domande chiuse e/o a punteggio). I dati ricavati dal questionario emergono dalle risposte fornite dai rispondenti ad ogni domanda/*input* proposto. Il questionario è uno strumento utile in fase di ricerca e

di approfondimento dei dati. È prettamente un insieme di strumenti raccolti in un unico elaborato che non prevede interazioni tra persone per la raccolta dei dati, nel senso che in genere il questionario è autocompilato o può essere somministrato per supportare un'intervista (in quest'ultimo caso funge da strumento di ausilio all'indagine).

Le figure coinvolte nella redazione/compilazione del questionario sono essenzialmente: il committente, ovvero colui che “decide” di effettuare una certa ricerca per perseguire certi scopi; il ricercatore che è colui il quale “traduce” le intenzioni del committente in un piano di ricerca, ovvero ne disegna tutte le fasi ed è responsabile della sua conduzione; l'esecutore che è colui che mette in atto la pianificazione della ricerca⁴. Inoltre, la somministrazione di un questionario prevede sempre una popolazione di riferimento, ovvero un *target* verso il quale la ricerca è rivolta e che coincide con i rispondenti alle domande inserite nel testo del questionario.

Il questionario ha il grande vantaggio di poter contenere in sé varie tipologie di strumenti atti a ricavare dati utili per lo scopo della ricerca. Possono essere inseriti quesiti a risposta aperta (valutabili qualitativamente), quesiti a risposta chiusa (multipla e/o a scelta forzata), può includere *cluster* a scelte bipolari o ancora *input* che prevedono risposte fornibili con l'ausilio di grafici (Zammuner, 1998).

5.3. La pianificazione

La costruzione del questionario è stata il frutto di diversi incontri e revisioni da parte del *team* di ricerca.

Occorreva ideare uno strumento che aderisse agli scopi della ricerca ed alle esigenze del *target* di riferimento⁵ e per tale motivo è stato pensato in diverse componenti e sfaccettature.

Di seguito vengono elencati i principali passi di attuazione.

Obiettivo: lo scopo inerente l'utilizzo del questionario a questo punto della ricerca, è stato quello di avere il maggior numero di dati possibili riferiti al

concetto di competenza nelle PMI del nord-est d'Italia. Si è creata la necessità di identificare le competenze maggiormente in uso/richieste con i ruoli di riferimento. Attraverso il questionario si è ipotizzato potesse essere facilitato il reperimento di dati inerenti il significato del termine “competenza” e la sua applicazione/riscontro nel contesto organizzativo di riferimento.

La scelta dello strumento: si è scelto il questionario come secondo strumento di rilevazione dei dati⁶ poiché tale tecnica aderiva alle richieste inerenti lo scopo della ricerca, in quanto è possibile indagare lo stesso costrutto con tecniche diverse evitando, o all'occorrenza evidenziando, contraddizioni in termini.

Partecipanti e loro reclutamento: si è ipotizzato di somministrare il questionario a 308 aziende di vari settori associate ad Unindustria Padova (vedi Grafico 5.1.).

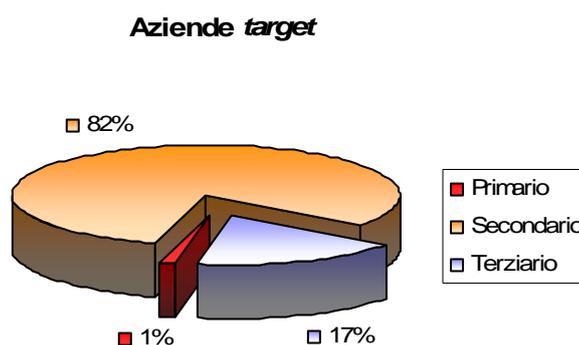


Grafico 5.1.: L'intera popolazione di riferimento

Per tale motivo è stato chiesto alla Dott.ssa Cristina Felicioni (Unindustria Padova – Divisione Università Impresa) di affiancarci nel contattare i vari responsabili delle risorse umane delle aziende con le tipologie sopra menzionate (diversi settori, di dimensione piccola/media, associate all'Unione degli Industriali di Padova). Le aziende alle quali si è ipotizzato di inviare il questionario si è pensato dovessero avere la caratteristica di essere “attente” alle risorse umane e ne avessero pertanto un responsabile o un ufficio adibito alla loro gestione. Ulteriore caratteristica è stata l'interesse da parte di tali aziende a creare un ponte di

collegamento con l'Università⁷. Ciò detto per facilitare la ricezione di esiti positivi di ritorno del questionario, ovvero far sì che venissero compilati e rinviati al mittente il maggior numero possibile di questionari, dal momento che un ulteriore elemento di selezione del *target* è stato suggerito essere il grado di sensibilizzazione delle aziende al tema trattato e/o alla collaborazione con l'Università (nello specifico con l'Università degli Studi di Padova). È stato possibile ottenere una selezione accurata del *target* di riferimento, grazie a *data base* esistenti in Unindustria Padova, attraverso i quali ricavare dati inerenti la dimensione dell'azienda, il settore di appartenenza, la "tipologia" di responsabile del personale, la "sensibilizzazione" di cui sopra..., tutti dati utili per il reclutamento della popolazione di interesse ai fini del raggiungimento degli scopi stabiliti per il buon esito della ricerca.

Modalità e tempi di somministrazione: per raggiungere celermente il campione di riferimento ed in maniera meno intrusiva possibile, si è ipotizzato di redigere un questionario telematico da spedire per mezzo posta elettronica all'attenzione del responsabile del personale, previa lettera introduttiva inerente il progetto di ricerca ed il motivo della richiesta della collaborazione da parte delle aziende. Il questionario si è supposto essere pronto per la spedizione, quindi ideato e sistematizzato, nell'arco temporale di due mesi circa. Le risposte sono state previste nell'arco di una quindicina di giorni dall'invio.

Lo "scheletro" del questionario: per soddisfare le esigenze di ricerca inerenti gli scopi della stessa, è stata pensata una suddivisione interna al questionario in modo tale che la sua presentazione contenesse a) diverse tecniche utili per indagare il medesimo costrutto, b) diverse modalità/strategie per giungere alla definizione del concetto di interesse. A tale riguardo si è ipotizzato di inserire domande aperte (che risultassero più degli spunti, delle parole/frasi chiave) e domande chiuse (a scelta multipla/forzata, confronto a coppie, vero o falso, *q-sort*). Così facendo si è ipotizzato di ottenere dei risultati "liberi" da ogni indicazione (tramite le domande aperte) e di poter scegliere tra le alternative fornite, quelle maggiormente confacenti la propria realtà organizzativa (tramite le domande chiuse).

Raccolta dati e loro elaborazione: i dati raccolti, ovvero le risposte al questionario, si è ipotizzato dovessero pervenire a mezzo *e-mail* o *fax* alla Divisione Università Impresa di Unindustria Padova, in modo tale da mantenere il rispetto della *privacy* (in riferimento ai contatti) e per garantire una “certezza” in più alle aziende, inviando il materiale direttamente all’ente che possiede i *data base* con le loro caratteristiche. L’elaborazione dei dati così ottenuti si è pensato potesse avvenire tramite *software* applicativi per dati qualitativi (Atlas.ti) e tramite *software* applicativi per dati quantitativi (SPSS).

5.4. La struttura

Il questionario redatto in forma definitiva è stato progettato in modo che venisse inviato alle aziende di riferimento⁸ via posta elettronica e fosse, pertanto, telematico (vedi APPENDICE). La sua composizione è di una pagina contenente la lettera descrittiva con l’invito alla compilazione del questionario vero e proprio della lunghezza di sei pagine.

La prima di queste è stata predisposta in maniera tale da fornire ai rispondenti degli *input* che permettessero di descrivere le tre figure più importanti della propria azienda per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per ciascuna figura individuata si è richiesto di indicarne i compiti e le caratteristiche principali.

La seconda pagina del questionario presenta un elenco di competenze e si è chiesto al compilatore di indicarne due che fossero le più importanti, individuandole in riferimento alle tre figure da esso stesso descritte nella pagina precedente.

Il terzo *input* si è strutturato in maniera tale che si ponesse lo stimolo utilizzando il confronto a coppie. Sono state predisposte tredici coppie di affermazioni ed al compilatore era richiesto di selezionare una tra le due alternative presentate. Ciò per delineare il profilo, attraverso le caratteristiche scelte, del dipendente/collaboratore ideale.

Nella quarta pagina è stato utilizzato lo strumento del vero/falso. Sono state predisposte quindici affermazioni da contrassegnare nella casellina adibita per il “vero” o in quella per il “falso”, qualora l’affermazione fosse vera o falsa.

Il quinto stimolo è stato fornito tramite la tecnica del *q-sort*. Sono state predisposte dieci affermazioni caratterizzate da termini chiave con conseguente breve spiegazione. Tali affermazioni così strutturate, dirette ad esprimere caratteristiche del dipendente, dovevano essere messe in ordine di importanza dal compilatore, utilizzando una griglia che permettesse di ottenere una ed una sola caratteristica indicandola come “la più importante” ed una ed una sola caratteristica che fosse “la meno importante”. Le caratteristiche “mediamente importanti” potevano essere distribuite nella zona centrale della griglia disponendo anche queste in ordine di importanza considerando il parametro “mediamente importante”.

Infine, l’ultimo stimolo proposto è stato quello di fornire *input* salienti ai compilatori, chiedendo loro, in forma estremamente libera, di indicare cosa le competenze sono, di cosa sono l’opposto, a cosa sono simili e cosa potrebbero essere.

Seguono *input* di raccolta dati caratteristici dell’azienda, quali il settore di appartenenza, il *range* che comprende il numero di collaboratori e quindi la dimensione dell’azienda. Inoltre è stato adibito uno spazio per l’indicazione del ruolo del compilatore in azienda e suggerimenti e riflessioni inerenti il tema trattato e/o la struttura del questionario.

5.5. I risultati

Aderendo ai tempi di consegna e ritiro del questionario autocompilato, è stato necessario effettuare dei richiami telefonici al fine di ottenere ulteriori risposte rispetto a quelle già ricavate entro i tempi di somministrazione. In definitiva i questionari spediti al mittente, previa compilazione, sono stati trenta. Le risposte ottenute, traducibili in dati utili per la ricerca, sono stati sottoposti ad analisi statistica tramite il programma SPSS (Mastrorilli *et al.*, 2006).

Di seguito vengono fornite indicazioni relative ai più significativi risultati ottenuti⁹. Il settore maggiormente rispondente, anche in virtù della copiosa presenza nel territorio padovano, è stato il secondario (vedi Grafico 5.2.).

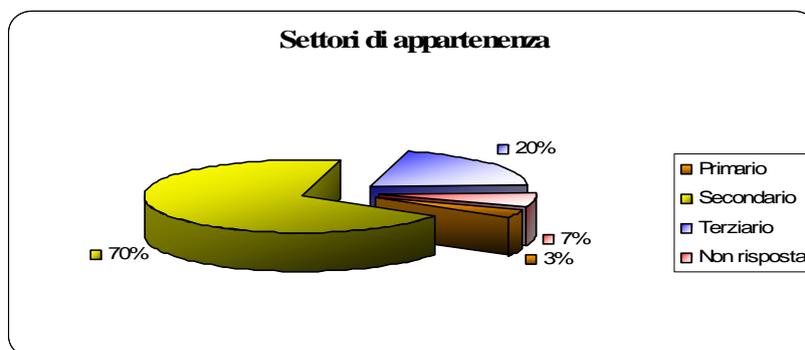


Grafico 5.2.: Settori di appartenenza delle aziende rispondenti al questionario

Si è ottenuta risposta al questionario soprattutto dalle piccole/medie imprese e da quelle grandi (vedi Grafico 5.3.).

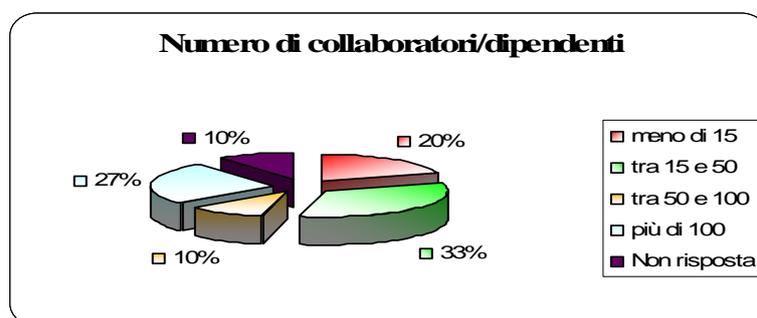


Grafico 5.3.: Dimensioni aziendali

Ciò a motivo del fatto che, secondo i presupposti di reclutamento del campione, le piccole/micro imprese del padovano, hanno più difficoltà ad approcciarsi a studi e ricerche inerenti il proprio personale rispetto alle aziende di più grande dimensione¹⁰.

Altro fattore di significativa rilevanza al fine di comprendere le caratteristiche delle aziende rispondenti al questionario, è stato il ruolo in azienda del compilatore dello stesso (vedi Grafico 5.4.).

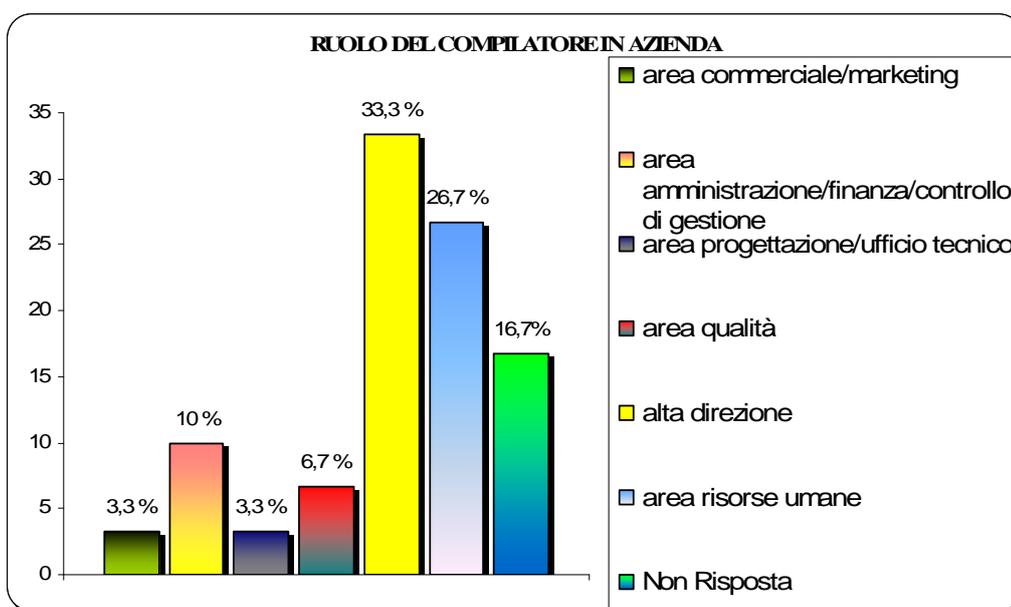


Grafico 5.4.: Aree riferite ai ruoli dei compilatori del questionario

I ruoli maggiormente implicati nella risposta al questionario fanno riferimento all'area dell'alta dirigenza (33,3%) e al settore della gestione delle risorse umane (26,7%).

Scorrendo passo passo il questionario, si evince dalle risposte che la prima figura di rilevanza segnalata in azienda è legata all'area commerciale e *marketing* (63,3%), la seconda legata all'area della produzione (30%) e la terza figura indicata come la più importante per raggiungere gli obiettivi aziendali è legata all'area dell'amministrazione/finanza/controllo (16,7%).

Le caratteristiche maggiormente indicate dal compilatore, relative alle figure riportate, sono state relazionali/comunicative e tecniche/*know-how*. Seguono la capacità di controllo/gestione/organizzazione, la capacità di *leadership*, la precisione. Tra l'elenco di competenze predefinite e da attribuire alle figure indicate nella prima pagina dal compilatore, emergono la visione d'insieme, le capacità relazionali, la capacità di lavorare in *team* (vedi Grafico 5.5.).

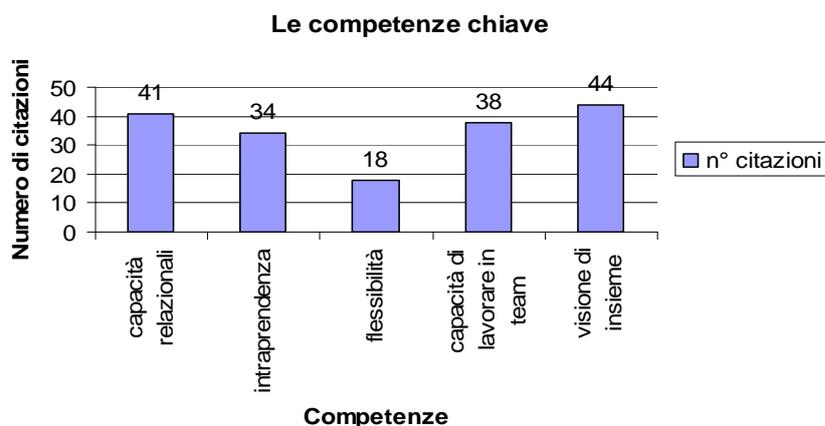


Grafico 5.5.: Le 5 competenze rilevanti per i ruoli di maggiore importanza in azienda

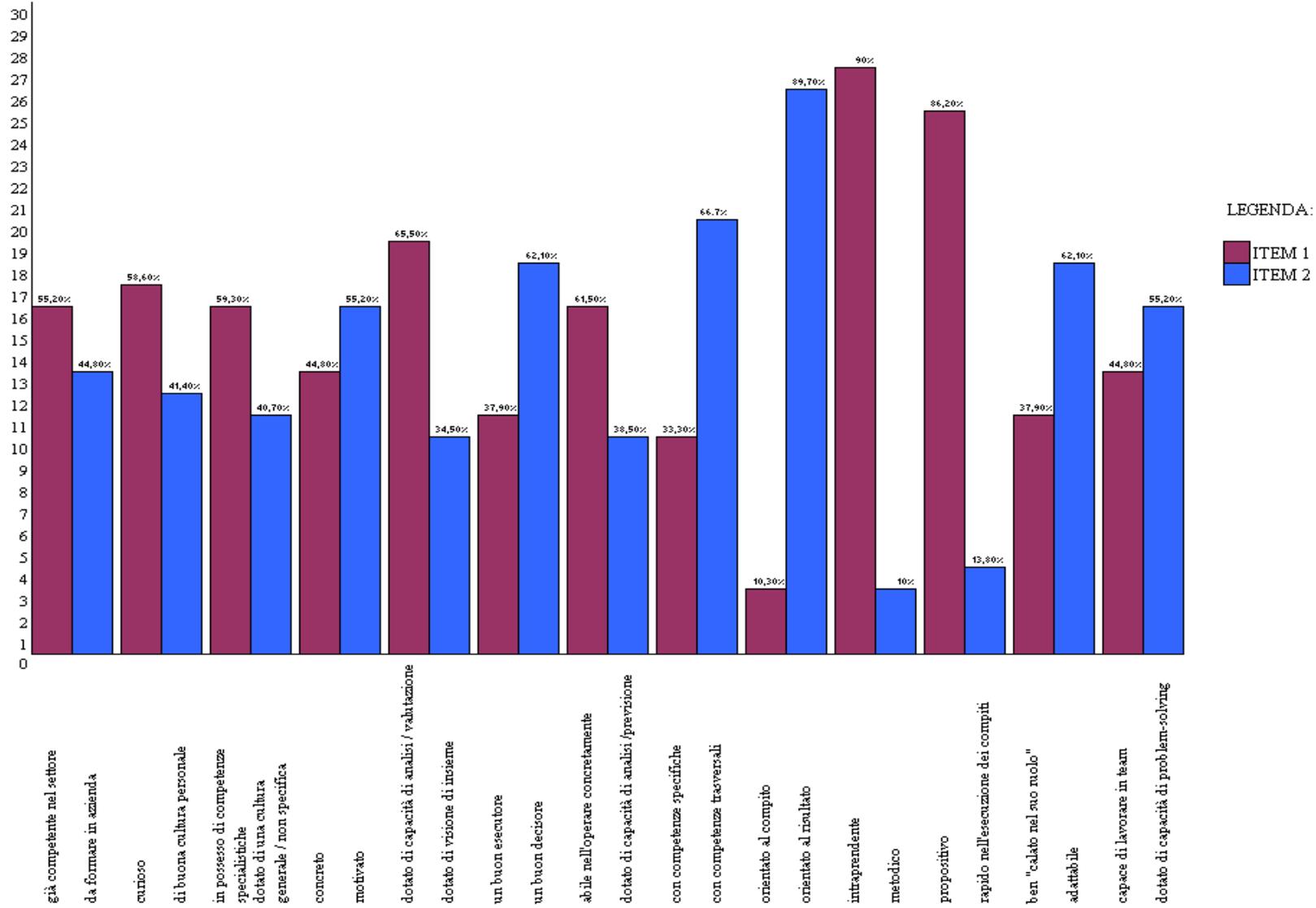
In risposta agli *item* relativi alla costruzione del profilo del dipendente ideale, le alternative maggiormente scelte dai compilatori, e riportate nel grafico di cui alla pagina seguente, sono: l’intraprendenza, l’orientamento al risultato ed il fatto che sia propositivo.

Pertanto si prediligono quelle caratteristiche che definiscono il dipendente ideale come un “mini imprenditore”, che prenda le decisioni del caso, che il tutto venga scandito tenendo ben presente l’obiettivo ed il conseguente risultato, che abbia sempre delle proposte nuove da fare.

Altre caratteristiche del dipendente ideale sono il possesso di competenze trasversali e di capacità di analisi/valutazione.

Inoltre a seguire vengono indicate in ordine di importanza altre caratteristiche, come per altro è riportato nel grafico seguente, che investono il dipendente di attributi legati alla sua persona ed in comunicazione con l’azienda, come ad esempio che sia un buon decisore, adattabile, abile nell’operare concretamente, in possesso di competenze specialistiche, curioso, già competente nel settore, motivato, dotato di capacità di *problem solving*, da formare in azienda, concreto, capace di lavorare in *team*...

CARATTERISTICHE DEL DIPENDENTE IDEALE



Per ciò che concerne la scelta delle affermazioni vere o false, il campione rispondente asserisce, in massima parte, che: le competenze espresse da un dipendente sono l'unione di sapere e saper fare (90%), il dipendente abile non sa fare tutto da sé (100%), il dipendente che abbina conoscenze e voglia di fare è quasi sempre capace (96,7%), la competenza non implica necessariamente la creatività (90%), la flessibilità è una caratteristica assolutamente irrinunciabile di un buon dipendente (90%), il dipendente responsabile e motivato è quasi sempre un dipendente capace (90%)¹¹.

Con la tecnica del *q-sort* è stato possibile definire le caratteristiche più importanti per avere un buon dipendente. Tra queste, la flessibilità è stata spesso indicata ai vertici di maggiore importanza insieme alla capacità di integrazione.

Seguono in ordine di importanza l'autonomia, la motivazione e l'intraprendenza fino a confinare nelle caratteristiche mediamente importanti, ovvero la capacità di lavoro in *team*, la personalità, le competenze tecniche, le competenze trasversali e, infine, le caratteristiche meno importanti risultano essere le esperienze lavorative.

L'ultima parte presentata nel questionario propone una esplicazione descrittiva del concetto di "competenza" alla quale ha risposto il 56% dei compilatori. Dalle definizioni fornite è possibile estrapolare una sorta di "dizionario delle competenze" dei partecipanti alla compilazione del questionario.

Esse risultano essere un mix tra conoscenze (tecnico/professionali e culturali acquisite a livello scolastico o esperienziale), capacità (saper fare) ed abilità, ovvero essere.

Si sottolinea il fatto che le competenze siano da migliorare, quindi potenziali da "curare" tramite la formazione.

Sono legate alla capacità di lavorare in *team*, alla flessibilità, alla motivazione.

Le competenze sono simili ad elementi *soft* (il sentimento), alle conoscenze, a pregi per la risoluzione di strategie aziendali.

Potrebbero essere la leva dei valori aziendali, la chiave di forza per la crescita personale e dell'azienda.

5.6. Conclusione

Utilizzare uno strumento come il questionario, ha permesso al *team* di lavoro di ottenere preziosi dati inerenti l'oggetto della ricerca, ovvero le competenze nelle aziende del nord-est.

La ricerca, pur essendo rivolta alle piccole e micro imprese, ha visto la partecipazione di aziende di più ampie dimensioni (medie e grandi) come risulta visibile dal Grafico 5.3.

Il campione di riferimento è risultato di facile reperimento, grazie anche ai criteri di reclutamento e trasmissione del questionario¹².

Significativo, per il gruppo di ricerca, è stato il numero di aziende che effettivamente hanno compilato il questionario (30 rispondenti su 308 aziende alle quali il questionario è stato inviato), poiché questo dato designa il tipo di disponibilità a collaborazioni tra impresa ed università, inerenti costrutti afferenti alla sfera delle risorse umane.

Utile è stato il tentativo dei richiami telefonici, ma il quantitativo di risposte ottenute è stato pur sempre tanto inferiore rispetto ai contatti ricercati.

Ad ogni modo, i risultati ottenuti tramite il questionario hanno costituito parte viva della ricerca, unitamente a quelli precedentemente ottenuti col *focus group* ed hanno permesso di ipotizzare un proseguimento di ricerca¹³ confrontando ed indagando con le agenzie di selezione i dati già ottenuti.

È stato possibile, infatti, recuperare informazioni attinenti le caratteristiche dei ruoli preponderanti operanti nelle aziende rispondenti, la definizione del dipendente ideale, il significato del concetto di competenza, le caratteristiche del "buon dipendente" ed una concettualizzazione del costrutto oggetto della ricerca.

NOTE

1. Vedi cap. n. 4.
2. Cfr. Presentazione.
3. Si vedano i dettagli al par. n. 5.3.
4. Committente, ricercatore ed esecutore possono anche coincidere. Ne è un esempio la presente ricerca.
5. Vedi oltre nel presente elaborato.
6. Il primo è stato il *focus group* come indicato al cap. n. 4.
7. Ad esempio per richiesta di personale e/o stagisti provenienti dal mondo del lavoro o ancora contatti interessati alla formazione aziendale.
8. Cfr. par. n. 5.3.
9. L'analisi statistica ha previsto, oltre alla valutazione in sè riferita ai risultati valutati nei singoli *input*, anche una comparazione (tavole di contingenza) tra le singole risposte ed i settori di appartenenza dell'azienda in relazione alle stesse (con ciò, però, non si è riscontrata alcuna differenziazione significativa tra settori nel dare le risposte).
10. Tale dato è stato inferito dai risultati *soft* ricavati dall'indagine. Il fatto stesso che su 308 aziende del campione le risposte siano pervenute da un numero ristretto delle stesse (30 aziende rispondenti) è stato, secondo il *team* di ricerca, un dato significativo che rispecchia la realtà e la mentalità degli imprenditori del nord-est.
11. Le affermazioni ricavate dal vero vs falso costituiscono altri dati utili per la costruzione del profilo del dipendente ideale.
12. Sono state reclutate le aziende maggiormente sensibili a tali forme di ricerca ed il questionario è stato inviato per mezzo posta elettronica.
13. Vedi cap. n. 6.

Capitolo sesto

L'INTERVISTA

6.1. Introduzione

Nel contesto economico odierno, caratterizzato da un'accelerazione del ciclo di vita dei prodotti, delle aziende e dei dipendenti, il sistema di valutazione delle competenze rischia di non essere dinamico quanto le imprese e di rivelarsi alle volte inutile se non preventivamente studiato ed analizzato, dal momento che anche l'attività di ricerca del personale cambia con la stessa rapidità.

Le aziende, così come sono strutturate, non dispongono della capacità decisionale di indirizzare le competenze del candidato verso la migliore meta possibile e parimenti il contesto di riferimento muta velocemente, soprattutto a causa dei cambiamenti socio-economici (non più solamente economici e finanziari) che oggi caratterizzano il mondo del lavoro e l'intera organizzazione.

Candidato, azienda e contesto vanno inseriti in uno schema da tenere in considerazione se si vogliono soddisfare le esigenze dei vari attori. Le caratteristiche di base (personali) e le capacità di tipo tecnico-specialistico sono elementi che caratterizzano il candidato, ma non possono essere considerate competenze vere e proprie se ritenute a sé stanti. Le motivazioni dell'individuo corrispondono alle reali competenze: i motivi più frequenti di scelta e cambiamento nel corso della carriera lavorativa sono l'aspetto finanziario, quello di prestigio, quello di carriera... Per l'azienda, quindi, è fondamentale risultare attrattiva per il candidato e cercare di valutarne le caratteristiche personali secondo le proprie necessità. Ciò induce le agenzie di selezione ad operare la medesima strategia operativa, cercando non la persona migliore in maniera assoluta, ma il candidato che meglio soddisfi le esigenze dell'azienda richiedente e che possa essere il più "idoneo" per quello specifico contesto, rendendo

nell'immaginario l'azienda come l'unico pezzo di un *puzzle* che possa agganciarsi all'altro altrettanto unico pezzo, che è il futuro lavoratore.

All'interno di un ambiente di lavoro non tutte le persone si muovono nella stessa direzione e la velocità delle esigenze tradotte in richieste aziendali accentua questo fenomeno, non favorendo una coordinazione tra le varie parti, né un cambiamento simultaneo delle stesse. Utile un nuovo sistema di gestione delle competenze che cerchi di ovviare a questo problema perfezionando le caratteristiche delle persone che lavorano nella medesima azienda, facendo in modo che si allineino alle richieste ed alla cultura condivisa.

Si assiste ad una riduzione dei livelli gerarchici di controllo e di conseguenza ad un appiattimento delle piramidi gerarchiche. Pertanto, conseguentemente ai nuovi assetti, le competenze, valide e misurabili in una situazione di crescita stabile e regolare, non possono più essere prese come parametri saldi nella turbolenza dell'ambiente attuale. Esse, inoltre, sono sempre dettate dall'azienda che le valuta e mai dal candidato.

Un'impresa che voglia assumere del personale, può avere come motivazione l'aumento dell'organico (per un maggiore carico di lavoro o per la sostituzione di alcune persone) oppure il bisogno di nuove conoscenze al suo interno. Nel primo caso i modelli di riferimento per la selezione sono quelli già presenti in azienda e, date per scontate alcune capacità tecniche, le richieste vertono principalmente sulle caratteristiche personali; nel secondo caso occorre che venga ridefinito il fabbisogno aziendale, andando a stilare dei nuovi profili da ricercare.

Spesso gli imprenditori (o chi si occupa di risorse umane nelle aziende) non riescono ad esprimere ciò che ricercano veramente in un dipendente: hanno una visione sovrastimata di sé, della propria azienda e ragionano in termini pragmatici, secondo il "buon senso", la propria esperienza ed il proprio modo di essere. I requisiti richiesti, pertanto, frequentemente sono sovradimensionati, per questo è compito di chi si occupa di selezione ragionare con gli interlocutori aziendali sul tipo di richiesta effettuata, anche se questo comporta un prolungamento nei tempi di ricerca e successiva selezione. L'attività principale di

chi svolge questo compito è quella di combinare le visioni di azienda, candidato e contesto, che interferiscono tra loro, pur appartenendo a piani diversi.

In particolare, è possibile affermare che più le richieste da parte delle aziende sono specifiche (si riferiscono cioè a ruoli professionali particolarmente tecnici), meno si prende in considerazione l'aspetto caratteriale della persona. In questo caso la ricerca sarà più importante della selezione, dal momento che la presenza di attributi tecnici è indispensabile. Al contrario, se la possibilità di trovare dei candidati in possesso delle caratteristiche richieste è molto ampia (ad esempio neo-laureati o posizioni medio-basse) è possibile valutare in modo più approfondito la presenza delle competenze "trasversali" attraverso soprattutto il colloquio di selezione successivo alla fase di ricerca ed eventuale *screening* dei *curricula*.

La velocità di cambiamento del sistema economico e sociale, però, è tale da rendere privo di senso un discorso "puro" sulle competenze ed anche l'attività di ricerca e selezione è ostacolata dal fatto che le aziende richiedono delle caratteristiche che sono inevitabilmente destinate a perdere di importanza nel corso del tempo. Ciò spiega anche la difficoltà dell'impresa nel richiedere un profilo ben definito con caratteristiche altamente delineate. Essendo cambiate le dinamiche di riferimento è poco probabile definire un *iter* selettivo impeccabile.

Dal punto di vista di chi raccoglie le richieste di personale provenienti dalle aziende, ciò che viene definito come "competenza" corrisponde ad un profilo ideale della figura professionale ricercata: per procedere nel lavoro di selezione, quindi, è necessario mettere in atto una "traduzione" della volontà dell'imprenditore. Nel corso del colloquio con il candidato, poi, si potrà determinare la presenza di alcune caratteristiche attraverso l'uso di tecniche e strumenti utili al loro riconoscimento (la descrizione di episodi critici positivi e negativi accaduti sul posto di lavoro, test, applicativi manuali...).

A ragione di quanto asserito poco sopra, è stata predisposta, in questa terza fase della ricerca, una indagine con le agenzie di selezione e di lavoro temporaneo, attuata tramite la tecnica dell'intervista diretta con i responsabili della gestione della domanda/offerta di lavoro.

Il punto focale di questa ultima e rilevante parte della ricerca è stato il confronto con gli esperti di ricerca e selezione delle risorse umane, al fine di individuare quelle che sono le richieste maggiormente fornite a tali agenzie, leggendole attraverso la chiave dell'individuazione delle competenze essenziali oggi a fronte dei mutamenti socio – economici e strategici per il vantaggio competitivo e lo sviluppo aziendale.

Attraverso le interviste si è voluto verificare quali tipi di competenze vengono oggi richieste in maniera esponenziale nel mondo del lavoro, indipendentemente dalla figura specifica riferita al profilo occorrente in azienda, proprio nell'ottica dell'individuazione di quelle competenze definibili di successo.

È stata adoperata questa tecnica ed è stata rivolta ai professionisti della selezione del personale, poiché si è ritenuto fosse di importanza cruciale al fine di approfondire e trovare riscontri con i dati emersi da tutta la parte antecedente questo punto della ricerca¹.

Per le caratteristiche peculiari dello strumento², è stato possibile indagare oltre gli obiettivi specifici riconosciuti dal presente lavoro, cercando di investigare sull'operato dei professionisti nei confronti delle richieste che a loro pervengono e che sono portati a gestire.

6.2. Lo strumento

Una delle modalità di raccolta dei dati spesso utilizzata nella ricerca esplorativa è sicuramente l'intervista, per il fatto stesso di permettere al ricercatore di ottenere dei dati di natura qualitativa, al fine di esplorare le opinioni, i pensieri, le concettualizzazioni inerenti l'oggetto di ricerca.

I dati ricavati sono il frutto della risposta a domande specifiche (strutturate o non strutturate) inerenti il costrutto di indagine verso il quale è rivolta l'intera ricerca o, ad uso esclusivo, l'intervista stessa.

È prettamente una tecnica che permette l'interazione tra le figure coinvolte, le quali sono: il ricercatore/committente³ che stila e/o affida la ricerca, l'intervistatore, che è colui il quale pone le domande e ne registra le risposte in

sede di intervista all'intervistato, che è l'altra figura coinvolta. Quest'ultimo risponde alle domande poste dall'intervistatore, quindi fornisce le informazioni richieste, e costituisce il *target* di riferimento della ricerca.

Esistono vari tipi di intervista (strutturata, semi-strutturata, non strutturata), a seconda delle tipologie di domande definite dalla scaletta, e varie modalità di somministrazione delle stesse (faccia a faccia, telefonica). L'intervista telefonica si caratterizza per il fatto che gli attori possono contare su un solo canale di comunicazione, quello uditivo, mentre nell'intervista faccia a faccia intervistatore ed intervistato sono compresenti in uno stesso spazio fisico e gli attori possono contare su due canali, quello uditivo e quello visivo.

La scelta di tale strumento è dovuta alla sua facile applicazione nei contesti di indagine, favorita appunto dallo scambio tra gli attori, i quali possono spaziare oltre le specifiche domande o affermazioni fatte in sede di intervista, chiarendo vicendevolmente dubbi e/o ponendo delle precisazioni altrimenti difficilmente sondabili attraverso un diverso strumento di applicazione.

6.3. La pianificazione

La scelta di effettuare delle interviste nello specifico alle agenzie di selezione del personale (lavoratori e/o stagisti) ed alle agenzie di lavoro temporaneo è scaturita dall'esigenza di soddisfare alcune determinanti degli scopi del presente lavoro⁴ e di farlo attraverso enti esterni esperti di ricerca e selezione delle risorse umane.

Ci si è affidati alla professionalità di studi riconosciuti nel territorio del Veneto in maniera preponderante, ma anche in quello siciliano, come altamente professionali nell'ambito della ricerca e selezione del personale, i quali comprendono vere e proprie agenzie, rinomate filiali di lavoro temporaneo, servizi di supporto per l'inserimento dei neolaureati nel mondo del lavoro (spesso enti legati all'Università che erogano la propria prestazione a favore di inserimenti tramite *stage* presso le aziende richiedenti) o ancora agenzie di consulenza esterna per la gestione delle risorse umane.

Poiché lo sviluppo futuro del presente elaborato prevede la pubblicazione dei risultati ottenuti e la gestione delle competenze delle risorse umane per le aziende (partecipanti e/o interessate) tramite *software* applicativi che ne permettano la mappatura e l'individuazione del *portfolio* delle competenze presenti in azienda e da richiedere in occasione di assunzione di nuovo personale⁵, indispensabile è risultato un confronto con l'attuale ricerca e selezione del personale, sia per individuare la tipologia e le modalità di richiesta, sia per esaminare le fasi e le dinamiche della risposta, a fronte dei repentini cambiamenti che sicuramente non facilitano l'individuazione delle competenze indispensabili in azienda ed ancor meno ne permettono la traduzione nell'atto di una richiesta ad un'agenzia di selezione esterna all'azienda richiedente.

Di seguito vengono elencate le principali fasi di pianificazione dello strumento ed i successivi riscontri ottenuti, al fine di ricavare dati utili per l'intera ricerca.

Obiettivo: l'uso dell'intervista è stato sorretto dal raggiungimento di obiettivi inerenti a) ulteriori raccolte di "significati sulle competenze" da parte di chi esprime una richiesta, un profilo (le aziende); b) capire se e come le competenze vengono richieste in fase di ricerca e selezione a fronte di una preliminare individuazione delle stesse all'interno del contesto lavorativo; c) comprendere come avviene la "traduzione" delle richieste precedentemente rintracciate in azienda per la fase di ricerca e, conseguentemente, selezione del profilo richiesto.

La scelta dello strumento: si è ipotizzato che l'intervista fosse il migliore strumento d'indagine per soddisfare gli obiettivi di cui sopra, poiché si ha la possibilità di tarare le domande da parte dell'intervistatore in base a ciò che l'intervistato "è disposto a rivelare" ed a ciò che è indispensabile ai fini della ricerca. Inoltre la flessibilità dello stesso ha reso più facile l'individuazione dei punti focali della ricerca stessa in sede di discussione ed ha permesso ulteriori delucidazioni generali in riferimento a tutto ciò che riguarda le competenze in ambito lavorativo e non solo.

Partecipanti e loro reclutamento: il *target* di riferimento per l'acquisizione delle informazioni utili per la ricerca, è stato individuato essere le agenzie di selezione e gli enti di lavoro temporaneo, siti nella regione del Veneto e della

Sicilia ed afferenti, pertanto, il medesimo bacino di utenza⁶. I contatti con tali enti sono avvenuti rivolgendosi alle agenzie di conoscenza da parte del gruppo di ricerca e/o tramite indicazioni da parte di colleghi e/o enti affini. Pertanto, si è provveduto a contattare le agenzie telefonicamente e successivamente è stata inviata loro una comunicazione tramite posta elettronica contenente il progetto di ricerca e gli obiettivi da raggiungere tramite l'intervista, nonché le piste di indagine. Si è ipotizzato di ottenere tutta la documentazione inerente le interviste in poche settimane rispetto all'avvio dei lavori riferiti a questa terza parte della ricerca, al fine di comparare i dati così ottenuti con quelli già ricavati tramite i precedenti strumenti adoperati.

Modalità di conduzione dell'intervista: l'intervista si è ipotizzato essere altamente non strutturata al fine di permettere e facilitare uno scambio tra professionisti nell'ambito della selezione delle risorse umane ed operatori nel settore⁷. Sono stati definiti essenzialmente tre *focus* di indagine: 1) i tipi di competenze richieste dalle aziende; 2) le modalità di traduzione/indagine delle richieste da parte dei selezionatori; 3) le successive fasi inerenti l'indagine nei candidati delle competenze richieste. Si è ipotizzato, pertanto, di sottoporre delle domande aperte/non strutturate e di spaziare oltre rispetto agli obiettivi specifici, cercando di indagare sulle modalità di procedimento degli *iter* di ricerca e selettivi. La durata di ciascuna intervista si è ipotizzato essere di 30/45 minuti circa e di condurre sia interviste faccia a faccia che telefoniche⁸. La sede delle interviste, quando condotte faccia a faccia, è stata la stessa in cui operano le agenzie di selezione o, nel caso di negato accesso, gli spazi dell'Università degli Studi di Padova – Facoltà di Psicologia.

Raccolta dati e loro elaborazione: i dati raccolti dalle interviste, ovvero il frutto dell'interazione tra intervistatori ed intervistati⁹, sono stati ricavati dalla trascrizione da parte dell'intervistatore degli appunti che, di volta in volta, ha preso durante l'interazione e che poi ha trascritto, ricavando un testo unico per ciascuna intervista, ottenendo dei *file* completi dai quali estrapolare i dati più significativi che costituiscono la testimonianza effettiva di quanto ricavato dalle

interviste, ovvero il materiale dal quale estrapolare i risultati ottenuti dall'utilizzo di tale strumento.

6.4. I risultati

La raccolta ed elaborazione dei dati ottenuti tramite le interviste ai professionisti della ricerca e selezione del personale, ha fornito la possibilità al *team* di ricerca di dedurre alcuni punti focali relativi agli obiettivi iniziali prefissati ed ha dato spazio a nuove ipotesi e concettualizzazioni.

Chiave dell'intero lavoro sono stati i riscontri ottenuti in quest'ultima fase di ricerca, che ha visto impegnato l'intero gruppo nell'accurata ricerca di elementi distintivi che fornissero preziosi elementi e dessero una svolta significativa, pur fornendo conferme, in tutto il percorso fino a questo momento individuato.

Prima di tutto è utile chiarire che le persone intervistate sono state in tutto otto, tra referenti di studi di ricerca e selezione, operatori dei servizi di collocamento per stagisti, professionisti nell'area del lavoro temporaneo. Il campione intervistato, pertanto, pur non essendo di vasta numerosità, risulta eterogeneo ed è stato possibile, così, ottenere dati dalle diverse realtà, considerando anche la tipologia di utenti che si rivolgono a tali enti (singoli individui, aziende delle diverse dimensioni...) ed il diverso tipo di richiesta a seconda delle necessità dell'azienda (in relazione al settore di appartenenza, al ruolo specifico ricercato al momento, ai motivi legati alla richiesta di nuovo personale...). Inoltre è stato fornito un riscontro, relativamente a quanto ricavato, da un ente di selezione gestito da uno dei membri del *team* di ricerca ed è stato così possibile alimentare i dati ottenuti con le interviste, grazie al materiale fornito successivamente da tale realtà. I risultati ottenuti, pertanto, si riferiscono complessivamente a nove agenzie di selezione.

L'*iter* processuale compiuto dalle agenzie di selezione successivamente al contatto con l'azienda richiedente e che accomuna un po' tutti gli enti intervistati è quello che prevede a) una richiesta di personale (lavoratori e/o stagisti) da parte di un'azienda; b) il fatto che l'ente di selezione si attivi 1) per conoscere le

caratteristiche dell'azienda (“competenze trasversali aziendali”), 2) per comprendere maggiormente elementi utili per la ricerca partendo dal profilo richiesto, ovvero capire il significato di alcune competenze *soft* (per es.: molto richiesta è la caratteristica della “flessibilità”, ma tale termine o viene utilizzato erroneamente dal richiedente oppure assume sfaccettature che non sono interpretabili univocamente), 3) per “tradurre” il profilo richiesto in parole chiave costituenti l'annuncio di ricerca; c) la fase di ricerca del profilo richiesto con successivo *screening* dei *curricula* e/o vero e proprio *iter* di selezione¹⁰.

Per ciò che concerne il lavoro presentato nel presente elaborato, indispensabile è stata la fase di ricerca tramite le interviste per comprendere quanto riportato sopra; pertanto essa è stata caratterizzata dal fatto che non si è indagato su profili lavorativi specifici o esclusivamente su una tipologia di aziende (sono state prese in considerazione realtà di diversi settori e dimensioni), ma si è voluta condurre un'indagine sulle competenze *soft*, personali, trasversali maggiormente richieste dall'utenza degli enti intervistati, cercando poi di capire come tali richieste vengono interpretate e tradotte dai professionisti della selezione. La necessità dell'operazione di “traduzione” della richiesta deriva dalla necessità di capire il pensiero dell'interlocutore aziendale (1^a traduzione) e di esplicitarlo in fase di ricerca, attraverso gli annunci, facendo uso di parole chiave idonee (2^a traduzione).

Fase 1: la richiesta. La richiesta da parte dell'azienda può pervenire agli enti di selezione previo contatto telefonico e/o comunicazione e-mail (qualora l'azienda sia un cliente consolidato dell'agenzia o chiedo per la prima volta informazioni sulla prassi da attuare), oppure compilando un *format* direttamente dal sito dell'agenzia o la scheda che la figura del commerciale può eventualmente far pervenire all'azienda. Il modulo con la richiesta del profilo, così inviato, sarà completo di tutte le caratteristiche utili per l'individuazione del dipendente ideale che andrà a ricoprire il ruolo richiesto. Soffermando l'attenzione sulle competenze trasversali¹¹, ovvero quelle che vanno oltre lo specifico ruolo ed investono tutte le professioni, sono state rintracciate alcune caratteristiche¹² comuni un po' a tutti i ruoli e segnalate dalle agenzie di selezione. Esse sono: flessibilità (citata da quasi

tutti gli enti), capacità di lavorare in *team* ed in ambiente multiculturale, intraprendenza, l'essere una persona sveglia, affidabilità, spirito di sacrificio ed umiltà, l'aver voglia di imparare, mobilità, capacità relazionali, proattività, l'essere motivato, capacità di *leadership* (per ruoli elevati)...¹³. Un fattore rilevato è stato la residenza vicina al luogo di lavoro.

Fase 2: la traduzione. Una volta ottenuto il profilo comprendente le competenze tecniche e trasversali, compito dei professionisti della ricerca e selezione è quello di comprendere esattamente il significato di alcuni termini indicati, soprattutto per quelli relativi alle competenze *soft* che non sono certificabili e, pertanto, non facilmente individuabili. Gli intervistati asseriscono che spesso è proficuo, se non necessario, rintracciare telefonicamente o tramite una visita aziendale i richiedenti, cercando di trovare spiegazioni su cosa intendono con alcune denominazioni di competenze, in riferimento al ruolo che il candidato andrà a ricoprire in azienda ed alle caratteristiche intrinseche dell'impresa¹⁴. Grazie al contributo, ovvero al rilievo del materiale fornito dal nono ente non direttamente intervistato, è stato possibile riscontrare quanto sia importante soprattutto l'aspetto poco sopra menzionato, ovvero conoscere l'azienda in virtù di una richiesta di selezione, in quanto alcune "diciture" relative al profilo, possono non aderire alla volontà dell'imprenditore o essere addirittura contrarie al suo pensiero. Questo può dipendere dal continuo evolversi delle necessità dell'impresa o semplicemente dal fatto che l'imprenditore (o chi ricerca il profilo) non riesce a trasmettere ai selezionatori la sua effettiva esigenza, effettuando una sorta di scambio tra ciò che si richiede il lavoratore debba essere e ciò che si vorrebbe fosse, alla luce del proprio tornaconto aziendale.

Fase 3: la ricerca. Una volta chiarito bene il profilo tramite un confronto con l'interlocutore aziendale (sia esso direttamente l'imprenditore o il responsabile delle risorse umane), soprattutto per ciò che concerne la "traduzione" delle competenze trasversali, è il momento di convertire le richieste in annunci utili per la ricerca del personale. Gli intervistati sostengono che in questa fase si dà maggior peso alle competenze tecniche, poiché sono quelle che definiscono il profilo ed il ruolo e quindi le competenze trasversali vanno citate solo se

costituiscono parte principale del profilo ricercato¹⁵. In effetti, come precedentemente accennato, il fatto di dare più o meno importanza alle competenze tecniche piuttosto che a quelle trasversali e viceversa, dipende dal motivo per il quale l'azienda è in cerca di nuovo personale (sostituzione di persone che precedentemente hanno ricoperto quel ruolo o necessità di nuove figure professionali) e dalla mansione, quindi dal ruolo specifico che viene richiesto. Tale fase è caratterizzata dal rendere esplicita ai futuri candidati la richiesta e le caratteristiche occorrenti per aderire alla selezione, cercando di rintracciare il profilo che meglio aderisca alla richiesta. Le agenzie si servono, per fare ciò, di annunci di richiesta di personale tramite il sito della propria società, siti adibiti a tale scopo (a pagamento o gratuiti), giornali (sia locali che nazionali, gratuiti o a pagamento, a seconda del profilo ricercato e dell'area di interesse della ricerca stessa), lo stesso loro *data base* dal quale contattare i candidati con il profilo ritenuto più idoneo per quella realtà. La fase di ricerca serve per ricevere candidature (estrapolandole anche dal proprio *data base*) che il più possibile aderiscano alle richieste poste dall'azienda, tenendo in considerazione le competenze su cui maggiormente puntare in questa fase in relazione alla propedeutica conoscenza dell'azienda e del contesto di inserimento del nuovo assunto. Essenziale diviene utilizzare le parole chiave che meglio possano giungere al candidato con la corretta corrispondenza rispetto alla richiesta.

Fase 4: lo *screening* dei *curricula*. Successivamente alla raccolta delle candidature, ricavate dalla fase di ricerca, si procede alla "selezione" dei *curricula* in base alle caratteristiche richieste, scartando, pertanto, le candidature che non rientrano nei parametri. È dai *curricula* che i professionisti cercano di rintracciare parte delle caratteristiche richieste dal profilo, cercando di "trattenere" le candidature di coloro i quali aderiscono al meglio alle richieste, soprattutto per ciò che concerne le caratteristiche tecniche di base¹⁶, poiché queste ultime possono essere facilmente rintracciate anche solo dalla preliminare lettura dei *curricula*, contrariamente alle competenze di tipo trasversale, le quali, invece, necessitano di una più accurata indagine per essere individuate ed analizzate. Alcuni intervistati sostengono che, a fronte della conoscenza preliminare del profilo dell'azienda

richiedente, qualora siano presenti in un candidato le competenze *soft* e le competenze tecniche siano presenti in minima parte, preferiscono mantenere tale candidatura, poiché è sempre possibile indicare un percorso formativo alle aziende per implementare le competenze tecniche, cosa che non è fattibile con le caratteristiche di personalità¹⁷ per garantire anzitutto la corrispondenza con le caratteristiche trasversali richieste. Una volta ottenute e valutate le candidature attraverso questa metodica, le persone vengono contattate telefonicamente per un ulteriore approfondimento (avviene in effetti un'altra scrematura) e per fissare un appuntamento per un incontro che preveda il colloquio di selezione.

Fase 5: il colloquio di selezione. Non tutte le agenzie di selezione intervistate procedono in questa fase di selezione diretta dei candidati, lasciando che siano le aziende stesse a selezionare le persone in base al precedente *screening* dei *curricula* effettuato. Le agenzie che, invece, procedono in questa fase, generalmente lo fanno incontrando tutti i candidati ritenuti idonei dallo *screening* dei *curricula*¹⁸. Solo tramite il colloquio – riferiscono i professionisti – è possibile in linea di massima a) avere riscontro sulla veridicità di ciò che è inserito nel *curriculum vitae*, b) indagare sulle competenze del candidato, c) “scoprire” quali sono le sue caratteristiche di personalità. Spesso i colloqui sono motivazionali e/o attitudinali. Quando espressamente richiesto dall’azienda, vengono valutate anche le capacità manuali¹⁹. Dal colloquio occorre ricavare il massimo delle informazioni utili al fine di individuare la rosa di candidati (due o tre persone) che più aderiscono al profilo richiesto e che saranno presentate all’azienda. Gli intervistati riferiscono che non è facilissimo individuare le competenze trasversali da un *curriculum* (dove al massimo si hanno degli indizi che possono portare ad intuire la presenza di alcune caratteristiche, ad esempio il tipo di sport praticato, le esperienze pregresse...) e che il colloquio o il racconto di “episodi critici” possono fornire le informazioni occorrenti. I professionisti riferiscono che vi sono degli elementi di “riconoscimento” delle caratteristiche quasi inconsce del candidato sin dalla sua presentazione al colloquio e che valgono per ogni tipo di azienda o ruolo: modo di porsi, di vestirsi, di presentarsi, l’essere ordinato, più o meno nervoso, il parlare di compenso economico prima ancora di capire che ruolo

si andrà a ricoprire, esprimere pareri negativi relativamente alle precedenti esperienze lavorative... Intuire questi elementi e compararli con il clima ed i valori aziendali può fornire una prima chiave di successo per la presentazione alle aziende dei candidati selezionati.

Fase 6: la scelta. L'individuazione delle caratteristiche di personalità, oggetto di questa parte della ricerca riportata nel presente elaborato, è compito arduo dell'intera fase di ricerca e selezione del personale. I professionisti asseriscono che alle volte occorre dare fiducia a ciò che il candidato riferisce in fase di colloquio, altre volte è necessario aderire ai soli parametri legati alle competenze tecniche, mentre delle altre volte ancora è bene puntare più sulle competenze di personalità, lasciando che le competenze tecniche vengano implementate successivamente dall'azienda. In ogni caso i dati ricavati dall'intero *iter* selettivo, prevedono la presentazione all'azienda, da parte dell'ente selezionatore, di due o tre candidati scelti tra la rosa ricavata sin dalla fase di reclutamento, di cui uno solo verrà scelto dall'azienda stessa. Spesso è questo il momento in cui l'azienda si rende veramente conto del tipo di candidato che cercava, in relazione alle competenze che riscontra utili in questo, oppure può succedere che l'ente di selezione capisca effettivamente quali erano le vere esigenze dell'azienda da quest'ultimo passo finale.

La soddisfazione del cliente/azienda in questa fase e la successiva scelta del candidato che l'agenzia ha presentato, sono l'indice di misura che valuta la buona efficacia dell'operato. Ciò implica che è stato chiaro il profilo richiesto e che si è provveduto alla ricerca del miglior candidato possibile.

6.5. Conclusione

Le richieste di selezione del personale rivolte agli enti di ricerca e selezione da parte delle aziende, sono la testimonianza di come funziona il mercato del lavoro e a cosa puntano oggi le imprese. Spesso, prima di procedere al reclutamento dei candidati è utile conoscere l'azienda, ovvero l'imprenditore o il responsabile delle risorse umane, per capire e tradurre al meglio le richieste da trasferire in ricerca.

Uno degli intervistati asserisce che le motivazioni siano il fulcro delle competenze e sostiene che queste siano identificabili ed individuabili dal profilo fornito dall'azienda. Questa potrebbe essere una prima spiegazione di cosa si intende per competenza in questo ambito e contesto.

Le competenze trasversali individuate tramite le interviste, non si discostano tanto dai dati ricavati precedentemente in fase di ricerca e le intere asserzioni sono simili a quanto riportato dagli imprenditori facenti parte della presente ricerca.

Durante la sessione del *focus group* erano state maggiormente messe in risalto dagli imprenditori le caratteristiche di personalità, cosa che nell'*iter* selettivo necessariamente alle volte passa in secondo piano per aderire alla richiesta dell'azienda di ottenere un profilo tecnico adeguato.

Tutto ciò testimonia quanto effettivamente abbiano valenza le competenze (sia tecniche che *soft*) in azienda e come le stesse siano considerate in fase di selezione del personale, affermando, così, la rilevanza delle risorse umane in azienda e del loro repertorio di competenze possedute o acquisibili.

L'individuazione delle competenze essenziali, indispensabili legate ad un profilo ricercato, permettono di ricavare ciò che la presente ricerca si prefigge di scoprire (o riscoprire) nella realtà imprenditoriale, ossia che vi sono delle competenze assolutamente irrinunciabili per la copertura di un determinato ruolo e che, tra queste, alcune si rifanno a caratteristiche *soft*, legate alla personalità del lavoratore piuttosto che alle sue competenze specialistiche costituenti il ruolo che ricopre.

Nel prossimo capitolo verranno presi in considerazione tutti i risultati ottenuti dalla ricerca condotta, estrapolandone le parti salienti e puntando lo sguardo all'ultima tecnica utilizzata e presentata nel presente capitolo, ovvero l'intervista.

NOTE

1. Ci si riferisce ai dati emersi col *focus group* e col questionario.
2. Verranno descritti oltre in questo capitolo.
3. Committente, ricercatore ed intervistatore possono coincidere.
4. Vedi Presentazione.
5. Vedi Considerazioni finali e spunti di riflessione.
6. Per l'intera individuazione del *target* si veda poco sopra nello stesso capitolo. Le interviste condotte nelle regione Sicilia, sono state effettuate al fine di ottenere ulteriori dati in zone diverse dalla precedente relativa agli attori del *focus group* e del questionario, al fine ultimo di ottenere delle comparazioni/differenziazioni/somiglianze tra le richieste di competenze al Nord ed al Sud d'Italia.
7. Ovvero i laureandi partecipanti alla presente ricerca.
8. La necessità di condurre l'intervista telefonica è scaturita dal fatto che le stesse sono state condotte nel periodo estivo, frastagliate da ferie e chiusure di rendicontazioni da parte delle agenzie di selezione.
9. Gli intervistatori sono stati alle volte due componenti del *team* di ricerca (i laureandi), altre volte l'intervista è stata condotta con un unico intervistatore. In ogni caso l'intervistato è stato sempre singolo.
10. Alcuni degli enti intervistati si fermano alla fase di ricerca o al massimo a quella di *screening* dei *curricula*, affidando la selezione interamente all'azienda richiedente.
11. L'indagine ha escluso le modalità di richiesta e traduzione della stessa delle competenze tecniche, poichè queste risultano la base per l'avvio della ricerca e selezione del profilo e devono corrispondere alla richiesta inoltrata. Le competenze trasversali (o *soft*, o personali) hanno la facoltà di essere interpretate e pertanto non hanno un unico significato.
12. Qualche intervistato ha manifestato la necessità di denominare le competenze trasversali come caratteristiche di personalità, asserendo che queste, al contrario delle competenze tecniche, sono specifiche del modo di essere di ciascuno.
13. Tra le competenze citate dai professionisti della ricerca e selezione si riscontrano dei parallelismi con le competenze segnalate dagli imprenditori tramite il *focus group* ed il questionario.
14. Clima, valori, *mission*, *vision*...
15. Vi sono caratteristiche che necessariamente occorrono per l'assunzione di un ruolo specifico. Ad esempio se si dovrà avere a che fare direttamente con la clientela,

occorre che il lavoratore abbia delle capacità relazionali, spigliatezza, orientamento al cliente... e non debba possedere necessariamente, invece, la voglia di crescere o la capacità di analisi e sintesi.

16. Titoli di studio, conoscenze linguistiche...
17. E stata spiegata questa strategia asserendo che le competenze tecniche possono essere acquisite (tramite l'esperienza e la formazione), quelle di base no.
18. Per quanto riguarda le agenzie di lavoro temporaneo, i candidati, anche se non in possesso dei requisiti di base, vengono tutti reinviati a colloquio, poichè – spiegano i referenti di tali agenzie – una candidatura non idonea all'attuale ricerca, potrà comunque andare bene per un'altra azienda o per un altro profilo. Pertanto il colloquio viene predisposto per ogni candidatura e salvato nell'archivio dell'ente.
19. Nel caso dell'agenzia contattata nella regione Sicilia, i test sono uno strumento quasi sempre adoperato, anche se non si ha l'esplicita richiesta da parte dell'azienda, ciò per garantire un'ottima scelta tra le candidature.

Capitolo settimo

COMPARAZIONE TRA I DATI OTTENUTI

PER UN CONFRONTO TRA TEORIA E PRASSI IMPRENDITORIALE ATTRAVERSO IL CONTRIBUTO DELLE AGENZIE DI SELEZIONE

7.1. Introduzione

Il presente capitolo offre l'opportunità ai lettori di ottenere un insieme di dati comparativi relativi alla ricerca condotta tramite gli strumenti del *focus group*, del questionario e dell'intervista¹ rivolti a vari tipi di partecipanti, unitamente al confronto con quanto riportato in letteratura per ciò che concerne la parte accademica legata alla ricerca.

La volontà di effettuare una comparazione nasce dall'esigenza di trarre dei punti focali dall'intero lavoro svolto e di giungere, pertanto, a delle considerazioni plausibili ed in linea con quanto riscontrato nelle realtà in cui la ricerca è stata condotta.

Si ritiene fondamentale precisare che il *target* al quale il presente lavoro è rivolto, coinvolge le PMI del nord – est d'Italia, in particolar modo della regione del Veneto, e precisamente gli imprenditori e/o i responsabili delle risorse umane presenti in tali realtà. Inoltre la ricerca ha avuto la grande facoltà di ottenere l'apporto di enti di consulenza, di ricerca e selezione del personale, di agenzie per il lavoro temporaneo e di collocamento dei neo-laureati nelle aziende tramite *stage* e collaborazioni, che necessariamente hanno portato ad una più vasta visione rispetto a quanto riscontrato col solo confronto imprenditoriale.

Con ciò è possibile asserire che la ricerca ha considerato l'oggetto di interesse, ovvero le competenze, a 360 gradi, consolidando l'opportunità di cogliere analogie e differenze tra ciò che consiste e viene attuato nella pratica imprenditoriale, negli apporti da parte dei servizi esterni a cui le aziende si rivolgono per la gestione del proprio personale e la possibilità di comparare i

risultati ottenuti con le teorie che sono state proposte ed avanzate in merito al costrutto inerente le competenze ed alla gestione delle risorse umane seguendo tale parametro.

7.2. Tra teoria e prassi imprenditoriale

Autori di spicco nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni² hanno avanzato delle teorizzazioni salienti inerenti il concetto di competenza in sé³, quindi dandone definizioni e parametri di riconoscimento, e relativi ad un nuovo approccio per la gestione del personale nelle aziende, che venga attuato seguendo il metodo delle competenze⁴. Numerose teorie vengono citate in letteratura in merito all'oggetto della presente ricerca rispecchiando, in parte, i significati e le modalità di approccio alle competenze da parte degli imprenditori che quotidianamente devono rapportarsi col proprio personale e con le competenze in loro possesso. In questo paragrafo si provvederà ad una analisi comparativa tra quanto riportato in letteratura e quanto riscontrato dalla testimonianza della voce viva degli imprenditori coinvolti nella ricerca, al fine di poter individuare analogie e differenze tra ciò che il mondo accademico propone alla società in generale e ciò che dal canto loro le realtà operanti riscontrano, utilizzano e quanto si riconoscono con ciò che è affermato dal punto di vista accademico. Tale esigenza nasce prima di tutto dalla richiesta esplicita da parte degli imprenditori contattati di creare un legame ancora più sintonico tra mondo accademico ed imprenditoriale.

Dall'analisi del *focus group* emerge una proposta relativamente a quanto riportato poco sopra: l'imprenditore della piccola impresa sente la necessità di sentirsi supportato dall'università per la ricerca di talenti utili alla sua azienda, in modo tale da essere favorito nella scelta del profilo che lo possa soddisfare. In realtà, compito dell'università è quello di formare le persone, in modo tale, però, che la formazione non si limiti o non sia prioritaria per l'aspetto tecnico – specialistico, ma sia una formazione riferita a conoscenze di base che sviluppino lo studente nel suo essere persona, con competenze trasversali. Ciò per permettere

l'aderenza alla *mission* di ciascuna delle due organizzazioni che rimangono pur sempre due distinte realtà.

I fattori di congruenza tra la teoria rintracciata e la prassi operativa aziendale sono molto presenti e pertanto si riscontrano molteplici punti in comune tra le due realtà⁵.

7.3. Per un possibile dizionario delle competenze

La necessità di convogliare in plurime definizioni il concetto di competenza, nasce dalla tradizione accademica di dover sistematizzare tutto in funzione di teorie e parametri “ordinati” e di creare una sorta di indicizzazione dei vari costrutti presi in esame.

Per ciò che concerne lo spirito imprenditoriale del presente elaborato, diviene quasi improduttivo, ma pur utile, un orientamento di questo genere, focalizzato sulla netta esigenza di stilare delle categorie ben definite.

La continua evoluzione (sociale, economica, gestionale) porta a guardare con poca fiducia tale modo di procedere, in quanto è poco utile alle imprese avere un manuale, un ricettario di significati da individuare e riconoscere. Gli imprenditori contattati per la presente ricerca, infatti, sostengono di non trovare giovamento da una sistematizzazione di questo tipo che porti a stilare un “dizionario delle competenze” in generale e, nello specifico, di quelle strategiche per il lavoro.

D'altra parte, però, avere dei parametri di riferimento riscontrabili in un ipotetico dizionario, può agevolare la conversazione o la disamina di due o più interlocutori che si trovano a disquisire in merito ad un oggetto di interesse.

Dall'analisi del *focus group* emerge, ad un certo punto della discussione, la necessità di chiarire il significato del termine “competenza”, al fine di evitare inutili discorsi su qualcosa che si avvicina o è simile alle competenze, ma non è la “competenza” propriamente detta.

Pensando ad una possibile sistematizzazione del costrutto in riferimento alle necessità “discorsive” e di chiarimento che ne possono giovare, si è optato per la costruzione di uno strumento, quale è il dizionario, attuando, però, una

comparazione tra ciò che il mondo accademico intende con tale termine e ciò che il mondo imprenditoriale assume come chiave portante del proprio operato. Ciò al fine di avere chiaro il quadro generale inerente da una parte il costruito in sé e dall'altra i risultati ottenuti dalla presente ricerca.

Volendo avviare un “riordino” di quanto ricavato, è possibile asserire che i responsabili delle risorse umane delle aziende contattate, ovvero in prima linea i diretti imprenditori, fanno riferimento alle competenze con una estrema somiglianza con quanto citato in letteratura.

Per l'imprenditore la competenza è un insieme di fattori, pertanto un concetto plurimo che vede implicata in sé l'assunzione di conoscenze, capacità, abilità... in sostanza un *mix* tra sapere e saper fare che non trascura di considerare l'essere, ovvero la personalità della persona della quale si sta ammettendo di riconoscere una o più competenze.

Ciò trova riscontro con quanto affermano i maggiori pionieri dello studio sulle competenze.

McClelland (1973) per primo asserisce che la competenza sia una caratteristica legata all'essere dell'individuo, che va successivamente a confluire in una prestazione di successo sul lavoro.

Per ciò che concerne il parametro legato alla personalità dell'individuo, si ricorda che tale concetto è la chiave delle competenze prettamente personali emerse dal *focus group* e successivamente confermate sia dalle risposte al questionario che dall'indagine condotta con le agenzie di ricerca e selezione del personale.

Ciò che fa la differenza – continuando con McClelland - tra una prestazione che rientra nella media ed una eccellente, sono i tratti di personalità, le motivazioni e l'immagine di sé, elementi caratteristici ed intrinseci della persona.

A questa definizione si allineano gli imprenditori contattati per la ricerca, i quali sostengono che la personalità sia più importante delle competenze tecniche e determini le future azioni della persona, qualora si consideri e venga attivato un processo di inserimento in azienda, e che le competenze trasversali, incluse in queste il modo di porsi, di presentarsi, in sostanza di essere, sono addirittura più

importanti di tutto il resto. Inoltre, per ciò che concerne l'importanza della motivazione, è da sottolineare che alcuni professionisti della ricerca e selezione del personale ammettono che sia essa stessa considerata la competenza per eccellenza, in quanto molto di ciò che viene sviluppato a lavoro dipende dalla motivazione che la persona ha nel portare a termine una determinata attività.

In linea con questo pensiero si riscontrano anche i contributi degli Spencer e di Boyatzis, i quali asseriscono che la competenza sia una componente intrinseca dell'individuo e pertanto propria delle sue caratteristiche di personalità.

Tutto ciò spiega anche la preferenza da parte degli imprenditori nell'accettare persone con spiccate competenze personali che poi facilitino il percorso di inserimento in azienda, la quale provvederà successivamente alla formazione di possibili carenze legate alle competenze tecnico – professionali, proprie del tipo di ruolo richiesto.

Le agenzie di selezione, consapevoli di questo quadro, sono portate a rintracciare nei candidati sia competenze tecniche, le quali costituiscono parte viva della ricerca, sia competenze personali – trasversali, riconoscibili attraverso il percorso selettivo. Spesso i professionisti della ricerca e selezione del personale, optano per l'individuazione di competenze tecniche richieste dal profilo attraverso la selezione di quelle trasversali, permettendosi di consigliare ai propri clienti di accettare le “buone personalità”, riservandosi di formare il proprio personale per ciò che concerne la parte tecnica.

7.3.1. Il contributo delle agenzie di selezione nella ricerca dei significati

L'operare dei professionisti della ricerca e selezione del personale, agevola il riconoscimento delle competenze maggiormente richieste dalle aziende, delineandone parametri indispensabili per il successo imprenditoriale ed individuando i significati che di volta in volta le competenze assumono agli occhi dell'imprenditore⁶.

Compito del professionista delle agenzie di reclutamento e selezione diviene anche il riconoscimento delle competenze che all'azienda in quel determinato momento possono essere utili se non indispensabili, al fine di evitare inutili ricerche non idonee al profilo richiesto e/o al fabbisogno aziendale.

Ciò trova riscontro con quanto enunciato in letteratura relativamente alla considerazione contemporanea di parametri quali l'azienda, il contesto, la persona, gli obiettivi⁷.

Sempre più gli enti di ricerca del personale divengono il luogo dove è possibile, ai fini della presente ricerca, individuare le competenze maggiormente ricercate dalle aziende e di verificarne il significato da questi attribuito.

Allorquando giunga all'agenzia di ricerca e selezione una richiesta inerente un profilo, compito del professionista è quello di sondare il reale significato identificato col termine indicato, al fine di ottenere congruenze con la richiesta effettiva.

Spesso accade, anche nelle conversazioni più semplici o banali, di non capire il proprio interlocutore per via della diversa attribuzione di senso che si dà a determinati termini. Ciò accade esattamente ed in maniera preponderante con il processo di richiesta di personale. Si tratta di dover essere esattamente al corrente di ciò che si ricerca, delle caratteristiche del profilo (prerogativa questa dell'azienda) e di saperlo poi esplicitare a chi offre un servizio.

Gli imprenditori stessi dichiarano di non essere sempre capaci di individuare esattamente il profilo che stanno ricercando, perché troppi sono i mutamenti (esterni ed interni all'impresa) che di continuo portano alla ricerca di talenti sempre nuovi, di caratteristiche in continua crescita e quindi, per tale ragione, le aziende esplicitano l'incapacità nel fornire dettagliatamente il profilo ad enti esterni all'organizzazione che si occupano di ricerca e selezione del personale.

L'indagine condotta quotidianamente dalle agenzie di selezione ha favorito, ai fini della ricerca, l'individuazione dei significati attribuiti alle competenze maggiormente richieste. Pertanto la "flessibilità" può riferirsi all'apertura mentale, al prolungamento dell'orario lavorativo, alla capacità di fare più cose contemporaneamente o di occuparsi di più ruoli interfacciandosi con diversi

uffici... L'“autonomia” può divenire la capacità del proprio dipendente di organizzare da sé il proprio lavoro oppure la capacità di eseguire degli ordini provenienti dall'alto e di farlo senza chiedere ulteriori chiarimenti... Poi ancora la “disponibilità” può essere riferita alla flessibilità nell'orario di lavoro oppure alla capacità di essere “accomodante” nei confronti dei superiori... E così via fino a scoprire un mondo di significati plurimi che inevitabilmente comportano delle discrasie tra domanda ed offerta qualora non ci si prodighi per un preventivo chiarimento tra le parti.

7.4. Conclusione

I risultati ottenuti tramite l'intera ricerca presentata in questo scritto, hanno portato ad una maggiore consapevolezza da parte del mondo accademico ed imprenditoriale della reale ed urgente necessità di far cooperare queste due realtà pregnanti di valori e conoscenze.

I significati e le attribuzioni fornite in merito al concetto di competenza, sia da parte degli imprenditori che dagli esperti nelle ricerca e selezione del personale, hanno favorito l'individuazione di come il mercato del lavoro tenta di procedere in un clima di continua evoluzione e di instabilità.

Dall'analisi comparativa dei dati emersi dall'intera ricerca, molti sono stati i punti comuni individuati tra le diverse testimonianze delle professionalità contattate, ciò a motivo di un dialogo sempre più attivo tra mondo imprenditoriale, consulenziale ed accademico in virtù di un possibile sviluppo orientato alle strategie competitive che investono il clima lavorativo.

Un concetto che maggiormente ha riscontrato il favore di tutti i partecipanti contattati è stata la rilevanza delle competenze di tipo *soft*, personali, trasversali.

Tramite il favoritismo nei confronti di questa tipologia di competenze, si è rilevata l'importanza che la persona, nel suo essere e nel suo agire, ha nei confronti delle prassi lavorative e delle dinamiche di gruppo. Ciò testimonia quanto sia importante la scelta della persona giusta, al momento opportuno, nell'azienda più idonea alla sua permanenza.

Non essendo realistico stilare una sorta di mappatura delle competenze rilevanti in forma generica, a motivo del fatto che ciascun ambiente e nell'ordine del giusto tempo può subire delle necessità diverse a seconda degli eventi, è opportuno puntualizzare che sempre più oggi il mondo imprenditoriale mira a dare importanza alle capacità della persona, non avendo la netta certezza di individuare, invece, quelle che possono essere le caratteristiche tecniche più salienti. Nell'era dell'informatizzazione di ogni elemento costituente la società e le forme lavorative, difficile risulta la ricerca di profili ben delineati dal punto di vista tecnico, poiché il mutamento è all'ordine del giorno. Si fa pertanto affidamento alla persona in sé, puntando sui più svariati metodi formativi per l'implementazione delle competenze professionali o comunque legate prettamente al lavoro svolto. Il lavoro si reinventa continuamente e la persona assume valore in quanto apportatrice di strategie che, anche una volta fuori dall'azienda, continueranno a permeare in essa.

La necessità di acquisire personale che sempre più somigli all'imprenditore, potrebbe anche dipendere dalla ricerca di stabilità dello stesso in un mondo di globalizzazione circondato dall'incertezza. Ma ciò costituisce già la premessa per una eventuale futura ricerca.

NOTE

1. Cfr. rispettivamente i capitoli 4, 5 e 6 del presente elaborato.
2. Tra i numerosi apporti teorici relativi al costrutto di indagine, in questo scritto sono state riportate e quindi selezionate le teorie ed i rispettivi autori che più di altri hanno mostrato interesse verso il concetto di competenza nelle organizzazioni.
3. Cfr. cap. n. 2.
4. Cfr. cap. n. 3.
5. La critica avanzata dagli imprenditori nasce ed era riferita soprattutto a specifici corsi di studi che dovrebbero favorire la ricerca di personale qualificato in uno specifico settore. Spesso, però, le aspirazioni degli studenti universitari e l'immaginario dell'imprenditore non trovano punti in comune. Da qui l'affermazione della necessità di leggere gli studi universitari utilizzando gli occhiali dell'imprenditore e, ugualmente, approcciarsi al mondo lavorativo con la consapevolezza di tralasciare quanto di più teorico possa esserci per concretizzarlo in azioni pratiche.
6. Rileggendo il capitolo dedicato alle interviste (cap. 6) è possibile scorgere la possibile asincronia tra richiesta di un profilo ed effettivo fabbisogno. Ciò va ricondotto al fatto che l'imprenditore convoglia in un unico termine significati noti solo alla sua realtà e che di volta in volta necessitano di una sorta di traduzione per poter avviare un percorso di ricerca.
7. Per ciò che concerne tali teorizzazioni si confrontino i seguenti autori: Le Boterf (1994), Leplat (1990).

CONSIDERAZIONI FINALI E SPUNTI DI RIFLESSIONE

L'economia globale propone ed impone alle piccole e medie imprese del territorio padovano, così come all'intero mercato del lavoro, nuove sfide competitive in termini di internazionalizzazione della produzione, presidio dei canali distributivi e continua tensione alla ricerca ed all'innovazione.

I nuovi lavoratori usano come strumento di lavoro la conoscenza, la quale è la sola a reggere un clima di continua evoluzione e di abbandono della stabilità.

Le competenze trasversali o *soft*, in linea con la conoscenza, rappresentano un prerequisito essenziale per creare un terreno fertile all'apprendimento continuo, inerente le competenze tecniche, delle figure professionali, in grado di determinare la competitività delle imprese, del sistema produttivo e dei servizi.

Sarebbe proficuo utilizzare le competenze trasversali a tutti i livelli aziendali per ottenere un guadagno nell'implicazione tecnica del proprio operato.

Il lavoro di ricerca presentato in questo scritto, rende saliente la rilevanza delle competenze nelle organizzazioni di lavoro e punta lo sguardo verso le realtà di piccola dimensione, dove l'azienda è riconoscibile col nome dell'imprenditore ed è questi il punto di riferimento dei propri collaboratori. Nei contesti lavorativi a conduzione familiare è ancora più difficile esprimere le proprie competenze, il proprio operato se non in linea con gli ideali della famiglia o della persona dell'imprenditore.

Chiara emerge la necessità, da parte della voce viva dell'imprenditore, di possedere risorse umane capaci di "sostituire" l'operato dell'imprenditore stesso al fine di garantire la continuità della casta familiare. Tutto ciò confluisce in quello che gli imprenditori denominano col termine "affidabilità" della risorsa.

Più volte, infatti, si è fatto cenno a tale competenza *soft*, ritenuta tra quelle indispensabili e maggiormente richiesta ai responsabili della ricerca e selezione del personale. La risorsa deve essere affidabile, flessibile, sveglia... tutte caratteristiche che ci riconducono al pensiero del rapporto che un buon figlio

dovrebbe avere nei confronti del padre per la buona riuscita del proprio essere e del saper fare.

È importante sottolineare che: “Il lavoro non esiste indipendentemente dai lavoratori e deve essere studiato come un complesso sistema di pratiche sociali e non semplicemente come sistema tecnico, tecnologico ed organizzativo che contiene le attività di lavoro” (Zucchermaglio, 1996, p. 21), pertanto dare la giusta importanza alla risorsa umana con le sue caratteristiche, le sue competenze, ed al sistema lavorativo in prospettiva di un intreccio indissolubile con le persone e con le relazioni che queste hanno con i propri collaboratori, può portare ad uno sviluppo ed ad una supremazia competitiva dell’azienda in relazione al contesto d’opera.

La ricerca presentata in questo elaborato è la fase propedeutica di un progetto ben più ampio che vede la gestione delle risorse umane e delle competenze ad esse correlate, gestite in *outsourcing* da agenzie che siano in grado di fornire il giusto apporto tra domanda ed offerta lavorativa, nell’ottica di individuare la migliore soluzione utile per ciascuna azienda sottoposta ad analisi dal punto di vista delle proprie competenze possedute e delle continue evoluzioni che la coinvolgono.

Il presente progetto vede una prima fase di pubblicazione di parte dello stesso per rendere esplicita ai futuri fruitori la conoscenza di quanto investigato e per poter poi proseguire con un’analisi del *portfolio* delle competenze utili e/o presenti nelle aziende che vorranno aderire al programma. Si è prevista l’installazione di un *software* applicativo attraverso il quale le imprese possano stilare il proprio *identikit* aziendale, nello specifico indicando ed individuando le competenze che necessitano loro attraverso un “accompagnamento” da professionisti nell’ambito della gestione delle risorse umane aziendali.

Prima di procedere oltre in questo progetto, è stato indispensabile fornire un panorama sia accademico che esperienziale relativo alle competenza chiave nell’impresa alla luce dei continui cambiamenti socio-economici che caratterizzano l’odierna società.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2004a), *Analisi delle competenze nelle PMI*, Padova.
- AA.VV. (2004b), *Competenze per una cooperativa competente. Mappa dei fabbisogni formativi e professionali nel settore della cooperazione in Veneto*, Cleup, Padova.
- Agervold, M. (1990), *Nuove tecnologie nell'ufficio: atteggiamenti e conseguenze per la qualità del lavoro e lo stress*, in G. Favretto (a cura di), *Stress e nuove tecnologie*, ESU, Milano.
- Ajello, A. M. (a cura di) (2002), *La competenza*, il Mulino, Bologna.
- Auteri, E. (2004), *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*, Guerini Studio, Milano, IV ed.
- Barbaranelli, C. (2003), *Analisi dei dati: tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale*, LED Edizioni, Milano, I ed.
- Barricelli, D. e Russo, G. (2005), *Think micro first. La micro – impresa di fronte alla sfida del terzo millennio: conoscenze, saperi e politiche di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager*, J. Wiley and Sons, New York, in Sarchielli, G. (2003), *Psicologia del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Boyatzis, R. (2000), *Developing Emotional Intelligence*, relazione al Convegno AIF: Il senso dell'apprendere, agosto, dattiloscritto, pp. 1-33, in Sarchielli, G. (2003), *Psicologia del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Borgogni, L. (a cura di) (2003), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Bresciani, P. G. (1997), *Le competenze: modelli di intervento e questioni aperte*, Professionalità, Dossier Formazione, 38, 2 – 14.
- Bruner, J. S. (1983), *Le développement de l'enfant. Savoir faire, savoir dire*, Paris, PUF, in Sarchielli, G. (2003), *Psicologia del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Capitello, C. & Civelli, F. (1999), *Apprendere a lavorare con le competenze*, For, 39, 36 – 43.
- Chomsky, N. (1965), *Aspects of the Theory of Syntax*, Cambridge; trad. it. (1970) *Saggi linguistici*, Boringhieri, Torino.
- Civelli, F. & Manara, D. (1997), *Lavorare con le competenze*, Guerini & Associati, Milano.
- Cooper, R. K. e Sawaf, A. (1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization*, Grosset – Putnam, New York, in Costa, G. e Gianecchini, M. (2005), *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Costa, G. e Gianecchini, M. (2005), *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Cristante, F., Lis, A., Sambin, M. (2001), *Statistica per psicologi*, Giunti, Firenze.
- De Carlo, N. A. (a cura di) (2006a), *Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni – Volume Primo – Storia, evoluzione e prospettive del settore, selezione, intervista, colloquio, test, assessment center*,

- codice deontologico*, Contributi di Falco, A., Maeran, R., Pedon, A., Robusto, E. – Collana di Scienze e Tecniche Psico - sociali per il Lavoro, l'Impresa, le Organizzazioni, Franco Angeli, Milano.
- De Carlo, N. A. (a cura di) (2006b), *Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni – Volume Secondo – Management e lavoro, ergonomia, computer e comunicazione, formazione diffusa, apprendimento collettivo, learning organization*, Contributi di Brunetta, M., Brusciagioni, M., Galliani, E. M., Gamberini, L., Lanzoni, P., Ramaci, T., Rolli, C. – Collana di Scienze e Tecniche Psico - sociali per il Lavoro, l'Impresa, le Organizzazioni, Franco Angeli, Milano.
- De Carlo, N. A. (a cura di) (2006c), *Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni – Volume Terzo – Soddisfazione e incentivi, organizzazione del lavoro, gestione delle risorse umane, etica professionale*, Contributi di Dal Corso, L., Santisi, G., Zorino, M. R. – Collana di Scienze e Tecniche Psico - sociali per il Lavoro, l'Impresa, le Organizzazioni, Franco Angeli, Milano.
- De Carlo, N. A. (a cura di) (2006d), *Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni – Volume Quarto – Imprese e tecnologia, disagio, stress, burnout, mobbing*, Contributi di Cassella, S., Galliani, E. M., Rolli, C., Santisi, G., Vianello, M. – Collana di Scienze e Tecniche Psico - sociali per il Lavoro, l'Impresa, le Organizzazioni, Franco Angeli, Milano.
- De Vido, E. (2004), *Atlas.ti: dispensa*, Padova.
- Depolo, M. (1998), *Psicologia delle organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Eco, U. (2002), *Come si fa una tesi di laurea: le materie umanistiche*, Tascabili Bompiani, Milano, XIII ed.
- Favretto, G. (1994), *Lo stress nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Fontana, F. e Caroli, M. (2006), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, II ed.
- Ghemawat, P. (1986), *Sustainable advantage*, in Fontana, F. e Caroli, M. (2006), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, II ed.
- Giacanelli Boriosi, E. e Ascari, D. (1995), *Guida alle ricerche bibliografiche: dalla biblioteca alle banche dati, alle reti telematiche*, Zanichelli, Bologna.
- Gius, E. e Alfredetti, M. (2005), *Trasformazioni sociali e nuove consapevolezze: l'idea di un nuovo umanesimo nella modernità attuale*, Giuffrè Editore, Milano.
- Goddard, J. (1997), *The architecture of core competence*, in Fontana, F. e Caroli, M. (2006), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, II ed.
- Goleman, D. (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva: come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Rizzoli, Milano.
- Hamel, G. e Prahalad, K. (1994), *Competine for the future*, Harvard Business School, (trad. it. *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore Libri 1995, Milano).
- Isofin (1994), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Lanzara, G. F. (1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna.

- Lazzarini, G. (2002), *Razionalità e senso in un passaggio d'epoca*, Franco Angeli Milano, II ed.
- Le Boterf, G. (1994), *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organization, Paris, in Sarchielli, G. (2003), *Psicologia del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Leplat, J. (1990), *Skills and tacit skills: A psychological perspective*, in Sarchielli, G. (2003), *Psicologia del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Lévy – Leboyer, C. (1996), *La gestion des competences*, Édition d'Organisation, Paris, in Costa, G. e Gianecchini, M. (2005), *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Mantovani, G. (1995), *Comunicazione e identità*, il Mulino, Bologna.
- Mantovani, G. e Spagnoli, A. (a cura di) (2003), *Metodi qualitativi in psicologia*, il Mulino, Bologna.
- Mastrorilli, A. et al. (2006), *L'ABC del programma SPSS: come avviarsi alla pratica del pacchetto statistico*, Franco Angeli, Milano.
- McClelland, D. (1973), *Testing for competence rather than for intelligence*, American Psychologist, 28 (1), 1 - 40, in Goleman, D. (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva: come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Rizzoli, Milano.
- McClelland, D. (1976), *A guide to job competence assessment*, McBer and Co., Boston, in Goleman, D. (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva: come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Rizzoli, Milano.
- Pedon, A. e Borrello, M. G. (2004), *Temi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Libreria Internazionale Cortina, Padova.
- Pellerey, M. (1983), *La progettazione formativa*, Quaderni di formazione Isfol, 1.
- Piccardo, C. (1995), *Empowerment*, Cortina, Milano.
- Privitera, C. (2005), *Lo stress nei contesti lavorativi*. Tesi di Laurea, Università degli Studi di Palermo.
- Quaglino, G. P. (1990), *Appunti sul comportamento organizzativo*, Tirrenia Stampatori, Torino.
- Quaglino, G. P., Casagrande, S. e Castellano, A. (1992), *Gruppo di lavoro, Lavoro di gruppo*, Cortina, Milano.
- Ratti, F. (2001), *Competenze e Talenti*, Guerini e Associati, Milano.
- Rey, B. (1996), *Les compétences transversales en question*, Paris, Esf., in Ajello, A. M. (a cura di) (2002), *La competenza*, il Mulino, Bologna.
- Rispoli, M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, il Mulino, Bologna, II ed.
- Rutelli, P. (2004), *L'impresa intangibile: marketing, comunicazione e internet*, Franco Angeli, Milano.
- Sarchielli, G. (2003), *Psicologia del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York, in Fontana, F. e Caroli, M. (2006), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, II ed.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Harvard University,

- Cambrige, in Fontana, F. e Caroli, M. (2006), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, II ed.
- Spaltro, E. (1985), *Pluralità. Psicologia dei piccolo gruppi*, Patron, Bologna.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993), *Competence at work: models for superior performance*, New York: Wiley (trad. it. *Competenza sul lavoro: modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano).
- Zammuner, V. L. (1998), *Tecniche dell'intervista e del questionario*, il Mulino, Bologna.
- Zammuner, V. L. (2006), *I focus group*, il Mulino, Bologna.
- Zucchermaglio, C. (1996), *Vygotskij in azienda*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

APPENDICE

IL QUESTIONARIO

Università di Padova – Facoltà di Psicologia

PROGETTO COMPETENZE CHIAVE PMI

QUESTIONARIO

Individui nella sua organizzazione le 3 figure (es. commerciale, responsabile produzione, ecc..) che ritiene essere le più importanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali; ne indichi brevemente i compiti principali e individui le caratteristiche più importanti che ne garantiscono l'efficacia.

FIGURA 1: _____

Compiti principali: _____

Caratteristiche principali per l'efficacia: _____

FIGURA 2: _____

Compiti principali: _____

Caratteristiche principali per l'efficacia: _____

FIGURA 3: _____

Compiti principali: _____

Caratteristiche principali per l'efficacia: _____

La preghiamo, inoltre, di indicare su questo elenco le 2 competenze più rilevanti che più si avvicinano a quelle possedute dalle figure sopra citate:

FIGURA 1:

- capacità relazionali
- intraprendenza
- flessibilità
- capacità di lavorare in team
- visione d'insieme
- altro

FIGURA 2

- capacità relazionali
- intraprendenza
- flessibilità
- capacità di lavorare in team
- visione d'insieme
- altro

FIGURA 3

- capacità relazionali
- intraprendenza
- flessibilità
- capacità di lavorare in team
- visione d'insieme
- altro

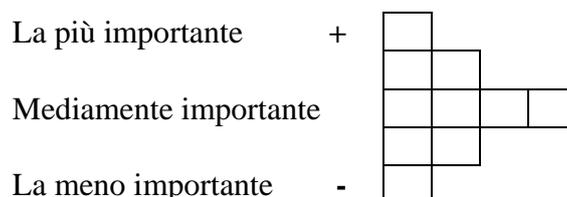
Secondo Lei, come dovrebbe essere un dipendente/collaboratore? Per ogni coppia di affermazioni che seguono scelga l' alternativa che meglio esprime il Suo pensiero:

<input type="checkbox"/> già competente nel settore <input type="checkbox"/> da formare in azienda	<input type="checkbox"/> curioso <input type="checkbox"/> di buona cultura personale
<input type="checkbox"/> in possesso di competenze specialistiche <input type="checkbox"/> dotato di una cultura generale/non specifica	<input type="checkbox"/> concreto <input type="checkbox"/> motivato
<input type="checkbox"/> dotato di capacità di analisi/valutazione <input type="checkbox"/> dotato di visione d'insieme	<input type="checkbox"/> un buon esecutore <input type="checkbox"/> un buon decisore
<input type="checkbox"/> abile nell'operare concretamente <input type="checkbox"/> dotato di capacità di analisi/previsione	<input type="checkbox"/> con competenze specifiche <input type="checkbox"/> con competenze trasversali
<input type="checkbox"/> orientato al compito <input type="checkbox"/> orientato al risultato	<input type="checkbox"/> intraprendente <input type="checkbox"/> metodico
<input type="checkbox"/> propositivo <input type="checkbox"/> rapido nell'esecuzione dei compiti	<input type="checkbox"/> ben "calato nel suo ruolo" <input type="checkbox"/> adattabile
<input type="checkbox"/> capace di lavorare in team <input type="checkbox"/> dotato di capacità di problem-solving	

Indichi se le affermazioni che seguono sono per Lei Vere o False:

	V	F
Le competenze espresse da un dipendente sono l'unione di sapere e saper fare		
La capacità non è determinata dall'esperienza		
Le competenze si sviluppano solo se alla base vi è una buona formazione intellettuale		
Il dipendente abile sa far tutto da sé		
L'abilità non è legata alla rapidità/velocità		
Il dipendente che abbina conoscenza e voglia di fare è quasi sempre capace		
La formazione scolastica influenza, più delle predisposizioni personali, l'abilità di ognuno		
La competenza non implica necessariamente la creatività		
La capacità nel lavoro dipende in scarsa misura dalle competenze relazionali del lavoratore		
Non importa il percorso formativo seguito dal lavoratore, il lavoro si impara principalmente sul campo		
Spesso è più valida una persona 'sveglia' che si dà da fare rispetto ad una persona specializzata		
La flessibilità è una caratteristica assolutamente irrinunciabile in un buon dipendente		
Nei colloqui di selezione quello che si deve guardare è tutto tranne le competenze		
Le competenze si creano all'interno dell'azienda		
Il dipendente responsabile e motivato è quasi sempre un dipendente capace		

Legga le 10 affermazioni seguenti: ognuna di esse esprime una caratteristica del dipendente. Ne riporti il numero identificativo nelle 10 caselle sottostanti in base alle caratteristiche che ritiene più importanti per “avere un buon dipendente”. Al vertice ci sarà la caratteristica ritenuta più importante, in fondo quella ritenuta meno importante:



- 1** - **flessibilità:** *capacità di adattamento e di elasticità nel proprio lavoro*
- 2** - **autonomia:** *il dipendente deve saper farsi carico del settore, del pezzettino di azienda di cui si occupa, come un piccolo imprenditore*
- 3** - **motivazione:** *poter contare su un gruppo di lavoro motivato*
- 4** - **personalità:** *l'azienda è in grado anche di dare un'istruzione, di dare una formazione, quindi è la personalità del dipendente che conta moltissimo*
- 5** - **intraprendenza:** *la capacità di individuare i problemi e di cercare una soluzione da soli, senza essere sempre accompagnati*
- 6** - **capacità di lavoro in team:** *i dipendenti si percepiscono come parte di una squadra*
- 7** - **capacità di integrazione:** *la capacità di inserirsi nel gruppo e non di essere un elemento che crea disturbo alle dinamiche del gruppo stesso*
- 8** - **competenze tecniche:** *inserire in azienda una persona con un profilo che ha già una propria formazione, che ha già un proprio bagaglio*
- 9** - **esperienze lavorative:** *le esperienze passate (anche di natura diversa) possono dare un'indicazione abbastanza interessante del profilo che si ha di fronte*
- 10** - **competenze trasversali:** *ad esempio, la capacità di trasferire conoscenze acquisite in un settore a più settori; la capacità di saper operare in ambiti diversi*

Infine, riassumendo, secondo Lei, le competenze...

SONO: _____

SONO L'OPPOSTO DI: _____

SONO SIMILI A: _____

POTREBBERO ESSERE: _____

Settore di appartenenza azienda:	<input type="checkbox"/> PRIMARIO	<input type="checkbox"/> SECONDARIO	<input type="checkbox"/> TERZIARIO	
N° totale Collaboratori:	<input type="checkbox"/> < 15	<input type="checkbox"/> 15→50	<input type="checkbox"/> 50→100	<input type="checkbox"/> > 100
Ruolo del compilatore in azienda	_____			

Suggerimenti e riflessioni:

Grazie per la collaborazione