



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

Mappatura delle competenze e dei fabbisogni formativi in Consob

Luigi De Bernardis

RELATORE

221481

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione.....	4
1 IL RUOLO DELLE COMPETENZE ALL'INTERNO DI UN'ORGANIZZAZIONE.....	5
1.1 LA DEFINIZIONE DI COMPETENZA.....	5
1.1.1 <i>COMPETENZA COME CARATTERISTICA INTRINSECA</i>	6
1.1.2 <i>IL COLLEGAMENTO CAUSALE</i>	7
1.1.3 <i>SPECIFICITÀ DELLA MANSIONE IN CUI SI ESPRIME LA COMPETENZA</i>	9
1.1.4 <i>I FATTORI COSTITUTIVI</i>	10
1.2 LA CLASSIFICAZIONE DELLE COMPETENZE.....	11
1.3 IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE.....	14
1.3.1 <i>LA COSTRUZIONE DI UN DIZIONARIO DELLE COMPETENZE</i>	14
1.3.2 <i>GLI INDICATORI COMPORTAMENTALI NON HANNO SCOPO PRESCRITTIVO MA ORIENTATIVO</i>	18
1.4 IL MODELLO DELLE COMPETENZE.....	18
1.4.1 <i>UTILITÀ DEI MODELLI DI COMPETENZA</i>	19
1.4.2 <i>PERCORSI DI CARRIERA BASATI SULLE COMPETENZE</i>	20
1.4.3 <i>I PIANI DI SUCCESSIONE BASATI SULLE COMPETENZE</i>	22
2 LE TRE P DELLA VALUTAZIONE: PRESTAZIONE, POTENZIALE E POSIZIONE.....	24
2.1 LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI.....	27
2.2 LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE.....	31
2.3 LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE.....	36
3 IL CASO CONSOB.....	42
3.1 LA DEFINIZIONE DELLA FORMAZIONE.....	42
3.1.1 <i>STRUTTURA DELLE FRASI E LORO ANALISI</i>	42
3.1.2 <i>I FINI ASSEGNATI ALLA FORMAZIONE</i>	43
3.1.3 <i>L'OGGETTO DELLA FORMAZIONE</i>	44
3.1.4 <i>IL MODO\METODO CON CUI LA FORMAZIONE SI COMPIE</i>	45

3.2 LA DIAGNOSI ORGANIZZATIVA E L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI.....	46
3.2.1 LE CARATTERISTICHE DELLA DIAGNOSI.....	46
3.2.2 IL PROCESSO DIAGNOSTICO.....	48
3.3 LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI IN CONSOB.....	50
3.3.1 LA DESCRIZIONE DEL MODELLO.....	51
3.3.2 LO SCHEMA LOGICO.....	54
3.3.3 GLI OUTPUT PREVISTI.....	58
<i>Conclusioni.....</i>	<i>59</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>60</i>

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni lo scenario del lavoro pubblico ha subito profondi cambiamenti sia a livello istituzionale sia per un orientamento generale verso l'efficacia ed efficienza amministrativa. A questo proposito è emersa l'esigenza da parte della Pubblica Amministrazione di fare affidamento su figure con capacità professionali di elevato profilo. In molti casi si è posta l'esigenza di riqualificare le competenze del personale, per adeguare le capacità e le skill presenti nelle varie amministrazioni alle nuove politiche e alle trasformazioni da queste generate. L'attenzione alle risorse umane si è dimostrata essenziale per poter accompagnare la P.A. verso tali cambiamenti. Con questa consapevolezza si è svolta in Consob la rilevazione delle competenze e dei fabbisogni formativi. L'obiettivo del progetto è quello di offrire al management gli strumenti per poter gestire le competenze del personale e rispondere così al meglio alle esigenze del mercato. Il punto di partenza è stata la consapevolezza che solo in un sistema ben definito e coerente è possibile costruire dei percorsi di sviluppo per il personale che tengano conto delle capacità e delle attitudini individuali. In Consob si è scelto di impiegare il modello a partire dai processi. Ciò ha consentito ad approdare verso una nuova visione della formazione, fondata sull'analisi dei processi lavorativi e sullo sviluppo delle competenze delle figure professionali.

Il seguente lavoro, che si pone di spiegare il progetto, si compone di tre capitoli: il primo capitolo descrive il tema delle competenze, le sue classificazioni, i modelli e gli strumenti di riferimento; il secondo capitolo parla invece delle 'tre p' ovvero posizione, potenziale e prestazione e come queste servano a valutare l'operato all'interno dell'organizzazione; il terzo e ultimo capitolo invece illustra l'importanza della formazione e spiega nel dettaglio il caso Consob.

1 IL RUOLO DELLE COMPETENZE ALL'INTERNO DI UN'ORGANIZZAZIONE

1.1 LA DEFINIZIONE DI COMPETENZA

Cosa intendiamo per competenza¹? La comprensione di questo termine è facilmente intuibile: quando ci si riferisce a una persona competente o attribuiamo a qualcuno una competenza in genere ci si riferisce a *qualcosa* che “permette una prestazione eccellente”, oppure “che permette di applicare efficacemente le conoscenze alla pratica”. Così facendo, il concetto di fondo è facilmente compreso, ma il vero significato di quel *qualcosa* non è ben stato definito. Illustrare effetti e conseguenze, come è stato fatto in precedenza, contribuisce a individuare e circoscrivere un fenomeno, ma non lo spiega, non dice nulla riguardo la sua natura e ai suoi caratteri distintivi. Per comprendere realmente il significato del termine bisogna passare dal piano della descrizione a quello della definizione, che significa addentrarsi nel cuore del concetto, mettere a fuoco le sue articolazioni e le sue implicazioni, all'interno di un quadro coerente sul piano della teoria e congruente sul piano dell'esperienza. Come si è visto in precedenza, non esiste una definizione univoca del concetto di competenza. Nel corso degli anni e della letteratura le definizioni che si sono volute attribuire al termine sono state numerose. Proposta inizialmente da Klemp (1980), ripresa da Boyatzis (1982), ha trovato una formulazione completa nel 1993 grazie a Spencer e Spencer. Questa ultima definizione, la più ripresa e citata in letteratura, si compone di due parti. La prima indica la definizione di competenza come “*Una caratteristica intrinseca di un individuo causalmente collegata ad una performance eccellente in una mansione*”. La seconda parte, invece, elenca i suoi fattori costitutivi: “*si compone di motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità*”².

¹ Navarra F., *Il Sistema delle competenze in ISTAT*, gennaio 2014

Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Hay Group
Levati W., Saraó M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Agnelli 1998

² W. Levati – M.V. Saraó, *op. cit.*

Tramite questa definizione Spencer e Spencer vogliono dunque evidenziare il legame tra la competenza e le performance, mettendo in relazione la casualità con la prevedibilità. Nonostante questa sia la definizione più ripresa e citata, non vi è unità di condivisione in merito alle questioni implicite che la definizione comporta. La presenza di ambiguità concettuali di questo genere comporta una incoerenza applicativa nei sistemi di gestione basati sulle competenze. A tal proposito Levati e Saraó (1998) hanno identificato e analizzato quattro questioni che causavano ambiguità dalla definizione di competenza.

1.1.1 COMPETENZA COME CARATTERISTICA INTRINSECA

Nella prima parte della definizione, la competenza viene definita come una caratteristica *intrinseca*, il che significa: “*i modi di comportarsi o di pensare che si ripetono nelle loro grandi linee nelle diverse situazioni e perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo*” (Guion, 1991 pag 335) e che “*la competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo* (Spencer e Spencer, 1993)³. Alla parola *intrinseca* vengono quindi attribuiti due caratteristiche ad essa essenziali, la ripetibilità della performance e il mantenimento della qualità ogni volta che si ripete, oltre al range di situazioni in cui la competenza può essere applicata.

In questo modo una singola prestazione eccellente non può essere considerata una competenza se non è ripetibile, dato che potrebbe essere frutto di una occasionale e favorevole confluenza di circostanze fortuite. Stabilità e ripetitività della performance sono dunque caratteri tipici e qualificanti della nozione di competenza. In questo modo, essa è considerata come un *nucleo centrale della personalità* del soggetto. Questa concezione è però in contrasto con il fatto che una competenza possa essere oggetto di modifiche ed evoluzioni, come se fosse una caratteristica statica e non soggetta a cambiamento o sviluppo.

³ W. Levati – M.V. Saraó, *op. cit.*

Questo dilemma può essere facilmente risolto considerando la competenza come un insieme articolato di tre elementi: *le capacità, le conoscenze e le esperienze finalizzate*. La prima conferisce l'elemento di stabilità, l'elemento di sviluppo invece è dato dalla conoscenza, che può essere incrementata tramite la formazione, e dall'esperienza formativa che consente di esercitare, esprimere e provare le capacità e le conoscenze di una persona. In questo modo la competenza viene considerata sia come una parte costitutiva e stabile dell'individuo, sia un elemento mutevole e sviluppabile.⁴

1.1.2 IL COLLEGAMENTO CAUSALE

La seconda questione riguarda il rapporto causale tra competenza e performance. La definizione che abbiamo dato di competenza sembra richiamare a uno schema in cui è possibile risalire dall'effetto all'elemento che lo ha provocato, presupponendo dunque che ci sia una differenza tra fattore causale e performance. Molto spesso, però vi è una sovrapposizione di concetto tra i due termini dato che entrambi vengono definiti come comportamenti, rendendo di difficile comprensione il nesso causale tra competenza e performance. A tal proposito è opportuno analizzare e sottolineare le differenze tra performance, comportamento e competenza e cosa si intende per il loro collegamento causale.

Partendo dal presupposto che l'elemento osservabile è solo il comportamento, la difficoltà a partire da Watson in poi è quella di stabilire il nesso causale di un comportamento con ciò che lo provoca. Il modello comportamento/stimolo – comportamento/ risposta che è alla base si è mostrato insoddisfacente, nonostante fosse metodologicamente corretto, di spiegare i fenomeni psicologici che vi sono. Ormai è accettato da tutti che alla base della dimensione comportamentale vi sia una radice psicologica e che queste siano strettamente correlate. Proprio per questo motivo molte competenze e quindi molti aspetti della psiche umana non possono essere desunti dall'osservazione di comportamenti umani.

⁴ Levati W., Saraó M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Agnelli 1998

Competenze come le abilità tecniche, le motivazioni, i tratti e l'immagine di sé sono eventi psicologici che non sono direttamente osservabili ma devono essere rilevati in modo specifico. In questa concezione, la competenza rientra nella sfera psicologica e non in quella comportamentale. Per questo motivo è corretta definirla come *caratteristica intrinseca* che si esprime attraverso dei comportamenti, ma per lo stesso motivo non può essere identificata come un comportamento o un atteggiamento. La *performance*, invece, rappresenta proprio la dimensione comportamentale ed è identificata come l'insieme di comportamenti che un individuo tramite i quali un individuo raggiunge i suoi obiettivi all'interno di un'organizzazione. Al fine di trovare il nesso tra dimensione psicologica e quella comportamentale è fondamentale avere uno schema di riferimento coerente e ben costituito che possa spiegare i fattori costitutivi della competenza e le loro interconnessioni.⁵



⁵ Levati W., Saraó M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Agnelli 1998
Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Hay Group

1.1.3 SPECIFICITÀ DELLA MANSIONE IN CUI SI ESPRIME LA COMPETENZA

Secondo la definizione di competenza di Boyatzis, l'eccellenza della performance in una mansione rappresenta il punto chiave del concetto. Anche nel linguaggio comune, il termine competenza fa venire alla mente qualcosa che si distingue dalle altre per pertinenza ed efficacia. Per questo motivo diventa fondamentale definire lo specifico ambito dove si esprime la competenza.

Se il concetto di competenza viene semplificato sullo stesso piano di una performance eccellente, si apre la questione in merito se la competenza si esprime solamente in specificità della mansione oppure è facilmente esportabile in altri contesti e situazioni. In merito a ciò, C. Woodruffe (1992) si è chiesto *“se è possibile arrivare a un elenco di competenze valide per ogni tipo di azienda o attività”* concludendo con un *“sì e no”*, aggiungendo che *“è difficile riadattare alla meglio un elenco preesistente. La soluzione migliore è di partire da zero e compilare un elenco delle competenze più adatte a una mansione data in una specifica organizzazione. Gli elenchi generici⁴ possono essere tuttavia usati come termine di confronto con quelli della nostra organizzazione”*.⁶

In questo caso si considera una competenza strettamente legata ad una mansione all'interno dell'organizzazione, quindi difficilmente esportabile in un contesto esterno o in un'altra organizzazione. In queste circostanze, dove le competenze sono legate ad una specifica mansione, non vi è nessun vantaggio ad adottare un approccio basato sulle competenze rispetto a uno basato sulle prestazioni, dato che sarebbero entrambi eccessivamente legati ad uno status quo che non permetterebbero una pianificazione flessibile e una gestione al cambiamento in grado di reagire alle trasformazioni esterne che le organizzazioni devono affrontare.

⁶ W. Levati – M.V. Saraó, *op. cit.*

Per questo motivo l'unica via praticabile è quella di una continua rianalisi delle performance, come ammette lo stesso C. Woodruffe (1992): *“Gli elenchi delle competenze sono più utili se compilati guardando al futuro... Per poter prevedere quali competenze saranno più utili è necessario formulare previsioni sul futuro le più affinate possibili e poi rivedere continuamente l'elenco delle competenze”*⁷. In questo modo è evidente che se consideriamo la competenza come una performance eccellente in una mansione, che si verifica inevitabilmente in uno spazio che non è il futuro, la pianificazione diventa impossibile da effettuare. Così facendo si ammette che *“non esistono elenchi universali validi per tutte le aziende e tutte le necessità”*.⁸

1.1.4 I FATTORI COSTITUTIVI

Come si è potuto vedere in letteratura esistono diverse nozioni di competenza, altrettanto varie sono le opinioni e le visioni in merito ai fattori costitutivi della competenza. In questa ottica la motivazione viene spesso indicato come uno dei fattori, nonostante non sia spiegato in maniera univoca e non sia ben spiegata la sua relazione con gli altri fattori. Per C. Woodruffe, il quale riprende Krampen (1988), *“le persone agiscono in maniere competente in una situazione data soltanto se sanno come agire e se sono interessate alle conseguenze delle loro azione”*⁹. In questa prospettiva la motivazione sembra nascere in situazioni in cui l'individuo è spinto solamente da l'interesse ad agire in una situazione particolare, che nasce per convenienza personale.

La visione di Spencer e Spencer, invece, è abbastanza diversa rispetto alla precedente, nonostante si rifacciano alla definizione di McClelland (1971). Per loro la motivazione, pur essendo considerata una caratteristica individuale, è divisa in due parti: *ambizione e tensione al risultato*. Le persone motivate sono descritte come coloro che *“si pongono costantemente obiettivi impegnativi, si assumano la responsabilità della loro realizzazione e sfruttano il feedback per lavorare sempre meglio”*. In questa prospettiva, la motivazione viene considerata alla stregua di un fattore della personalità che può essere

⁷ W. Levati – M.V. Saraó, *op. cit.*

⁸ Levati W., Saraó M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Agnelli 1998

⁹ W. Levati – M.V. Saraó, *op. cit.*

agevolmente rilevato ma sul quale non è sostanzialmente possibile agire. In sostanza, la motivazione bisogna possederla di natura, altrimenti non è possibile ottenerla.

Per quanto riguarda gli altri fattori costitutivi della competenza, data la moltitudine di definizioni esistenti di competenza, vi sono altrettante opinioni in merito all'elenco dei fattori costitutivi. Per Boyatzis e successivamente anche per Spencer e Spencer, *motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità*, sono tutti fattori costitutivi della competenza. Oltre a questo elenco, per Hooghiemstra (1992) e per Klemp (1980) possono essere aggiunte anche la *fiducia in sé, il self-control, resistenza a stress e fatica, visione personale, atteggiamenti e valori*.

Con la serie di elementi motivazionali, affettivi, conoscitivi, culturali e intellettuali presentati in precedenza, viene considerata la competenza come un qualcosa di onnicomprensivo e indifferenziato.¹⁰

1.2 LA CLASSIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Oltre alle numerose differenze di interpretazione riguardante il significato di competenza, numerose sono le opinioni in merito alla classificazione delle competenze per i vari autori.

Secondo Boyatzis, le competenze si suddividono tra *competenze soglia* e le *competenze distintive*. Le prime, tra le quali rientrano le skill, la motivazione e le conoscenze generiche, sono sufficienti per ottenere una performance di livello per lo meno accettabile. Le seconde, invece, sono insite nell'individuo e permettono di ottenere risultati superiori alla media. Inoltre, Boyatzis suddivide le competenze in tre livelli¹¹:

¹⁰ Levati W., Saraó M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Agnelli 1998

¹¹ Navarra F., *Il Sistema delle competenze in ISTAT*, gennaio 2014

- primo livello: costituito dalle modalità naturali di reazione agli stimoli e dalle motivazioni dell'individuo
- secondo livello: costituito dall'immagine e dal giudizio che ognuno ha di sé ed il ruolo sociale ricoperto,
- terzo livello: composto dalle skill attraverso le quali l'individuo può raggiungere determinate performance.

Famoso e riconosciuta anche la classificazione fornita da Spencer e Spencer raffigurato dal famoso *iceberg della personalità* nel quale vengono individuate cinque tipologie di competenze¹²:

- Motivazione: spinta interiore o gli schemi mentali che inducono, guidano e selezionano il comportamento di una persona (es. tensione al risultato)
- Tratti: generale disposizione a comportarsi o a reagire in un certo modo (es. self-control, resistenza allo stress e alla fatica, fiducia in sé)
- Visione personale (atteggiamenti e valori) misurata ad esempio dalle risposte a test che chiedono d'indicare a che cosa si dà valore, che cosa si pensa di fare o si è interessati a fare.
- Conoscenza di fatti e procedure, sia tecnica sia interpersonale misurata da appositi test. È praticamente provato che raramente le sole conoscenze distinguono gli elementi migliori dai peggiori, almeno sul lavoro.
- Skill, che possono comprendere le capacità cognitive ed intellettuali sia impalpabili che osservabili

¹² Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Hay Group



Fig. 1.1 – Le competenze profonde e di superficie

Proxi¹³ ha invece sviluppato un modello descrittivo delle competenze, che è basato su una doppia tipologia di competenze: le competenze tecniche e quelle comportamentali. Tra le prime è prevalente l'aspetto tecnico specialistico come ad esempio procedure di qualità, personal computing etc. Esse sono in numero indefinito e sono difficilmente standardizzabili in quanto sono altamente variabili col mutare del ruolo, del contesto di lavoro, dell'organizzazione di appartenenza. Le competenze comportamentali sono competenze in cui è prevalente l'aspetto psico-attitudinale (la personalità, l'intelligenza cognitiva) e sono un numero finito (15-20 titoli) e agevolmente standardizzabili in quanto sono trasversali e costanti col mutare del contesto di lavoro, dell'organizzazione di appartenenza, della famiglia professionale.

Ultima classificazione da tener conto è quella tra le **competenze organizzative** o *core competence* e **competenze individuali**. Questa ulteriore divisione è dovuta a due diversi approcci al tema delle competenze: il primo filone, di tipo razionale-sistematico, orienta la sua visione a competenze che siano funzionali per il raggiungimento di obiettivi strategici per l'azienda; il secondo filone invece, di tipo psicologico-culturale, focalizza la sua attenzione sull'attitudine individuale delle competenze ¹⁴.

¹³ Praxiacademy (2011), *Modello delle competenze: costruire un sistema di sviluppo del personale basato sulle competenze*

¹⁴ A Camuffo, *Competenze. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa*, in "Economia e Management", n.2/1996, pagg. 67-81

Kochanski e Ruse individuano alcune classi di competenze organizzative ¹⁵

come:

- *Core*: sono il cuore dell'azienda e permettono di ottenere competenze strategiche
- *Strategiche*: permettono di ottenere un vantaggio competitivo
- *Necessarie*: fondamentali ai fini di funzionamento dell'azienda
- *Inadeguate*: inutili per i fini aziendali o ridondanti

Per gli autori è importante che le organizzazioni individuino le competenze “core” per poi suddividerle in classi e attribuire loro un ordine di priorità. Una volta eseguito questo passaggio, si può passare alla riorganizzazione interna in modo da allocare al meglio le risorse on grado di raggiungere gli obiettivi strategici.¹⁶

1.3 IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Il Dizionario¹⁷ delle competenze è un elenco di tutte le competenze attivate in azienda. All'interno di questo dizionario ogni posizione ne selezionerà alcune che sono utili o addirittura indispensabili per chi ricopre quel ruolo. Il Dizionario non si può comprare o copiare da un competitor: ogni azienda dovrà costruire il proprio definendo il grado di dettaglio che vuole adottare e sottolineando le competenze che ritiene distintive rispetto ai competitors.

1.3.1 La costruzione di un dizionario delle competenze

Il dizionario costituisce il linguaggio condiviso e l'inventario di tutte le competenze presenti o necessarie in un sistema organizzativo. Per la sua costruzione esistono sostanzialmente due metodi. Il primo parte dalla

¹⁵ James T. Kochanski, Donald H. Ruse, *Competenze e sviluppo delle risorse umane*, in “Sviluppo & Organizzazione n.160, marzo/aprile 1997, pagg. 67-74

¹⁶ Navarra F., *Il Sistema delle competenze in ISTAT*, gennaio 2014

¹⁷ *Dizionario delle competenze Agenzia delle Entrate*

definizione del titolo della competenza, per poi passare alla definizione del contenuto e infine indicare gli indicatori di possesso. Le regole per la stesura del titolo della competenza sono¹⁸:

- Chiari e brevi
- Significativi per l'ente
- Di uguale peso/estensione

Le regole per la definizione del contenuto sono:

- Concisa: 5 righe di testo al massimo
- Concreta: descrizione non accademica
- Di facile comprensione per chiunque

Le regole per gli indicatori di possesso sono:

- Numerosi: almeno 4-6
- Trattati osservabili nei comportamenti di lavoro delle persone
- Strumenti per individuare il possesso di quella competenza

Esempio:

titolo: COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

definizione: Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale rispetto alle diverse finalità della comunicazione: informare ed esporre fatti, raccogliere informazioni, convincere, motivare e interessare

Indicatori di possesso:

1. È attento all'interlocutore e gli fa percepire il proprio interessamento.
2. Si sforza di comprendere l'interlocutore attraverso l'ascolto e l'uso di domande.

¹⁸ Praxiacademy (2011), *Modello delle competenze: costruire un sistema di sviluppo del personale basato sulle competenze*

3. È in grado di adattare la propria comunicazione e di renderla comprensibile a seconda dell'interlocutore.
4. Sa esprimersi con chiarezza e in modo strutturato.
5. Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore.
6. Ha uno stile di comunicazione caloroso e vivace.
7. Sa interessare e coinvolgere l'interlocutore.

Il secondo metodo per costruire il dizionario delle competenze, invece, si differenzia dal primo metodo solamente per l'utilizzo degli indicatori di livello al posto degli indicatori di possesso. Gli indicatori di livello, per essere definiti tali, devono presentare le seguenti caratteristiche:

- Corrispondere ai livelli della scala di misura
- Sono tratti caratteristici della competenza
- Sono strumenti per definire il livello di possesso delle competenze

Esempio:

titolo: COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

definizione: Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale rispetto alle diverse finalità della comunicazione: informare ed esporre fatti, raccogliere informazioni, convincere, motivare e interessare.

indicatori di livello:

A	1	Conosce la dinamica della comunicazione verbale e non verbale, ha maturato esperienze private limitate alla sfera privata e non in ambito professionale. Sa partecipare a situazioni comunicative in azienda.
	2	
B	3	È in grado di comunicare con efficacia rispetto alle diverse finalità della comunicazione e con riferimento ai suoi aspetti più rilevanti, sa comunicare in situazioni di media complessità e già sperimentate. Ha bisogno del supporto di altre figure più competenti per affrontare situazioni comunicative complesse o nuove.
	4	
	5	
C	6	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza e ampia autonomia sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse o impegnative.
	7	
	8	
D	9	È un grande comunicatore, coinvolto spesso nelle situazioni o eventi di comunicazione più rilevanti per l'azienda, è in grado di tenere corsi, scrivere contributi originali, formare sul campo colleghi su temi di comunicazione
	10	

I livelli di competenza qua sopra esposti partono dal livello base A fino ad un livello esperto D. Con il livello *base (A)* c'è padronanza su alcuni elementi di contenuto della competenza, la capacità applicativa è presente, ma limitata a poche situazioni standardizzate e ricorrenti. Con il livello *intermedio (B)* c'è padronanza su buona parte dei contenuti della competenza, la capacità applicativa è ampia, riferita a situazioni ordinarie e di routine, è invece poco sviluppata su situazioni inedite. Con il livello *avanzato (D)* c'è padronanza su tutti o quasi tutti i contenuti della competenza, la capacità applicativa è completa su tutte le situazioni, ordinarie e non comuni o complesse. Con il livello *esperto (D)* c'è padronanza su tutti i contenuti della competenza e

capacità applicativa completa, in più emerge la capacità di innovare e fornire contributi originali nel campo specifico¹⁹.

1.3.2 Gli indicatori comportamentali non hanno scopo prescrittivo ma orientativo

Gli indicatori comportamentali descrivono i “tipi ideali” di comportamento che, proprio per questo motivo, non sono una descrizione dettagliata e fedele della realtà, si limitano solamente a tracciare una linea di definizione che serva a orientare sia i valutatori che i valutati. La funzione di bussola svolta dagli indicatori ha lo scopo di chiarire, con la maggior precisione possibile, cosa quella competenza significhi nei diversi gradi di complessità. Dunque, nell’eseguire questa funzione, gli indicatori comportamentali non intendono ingabbiare un giudizio, ma a favorirne una formulazione ben strutturata.

Seguendo il principio di rappresentazione più fedele possibile al caso singolo, il valutatore potrà utilizzare sia giudizi pieni (A, B, C, D) che giudizi intermedi (A-, B+,...) nel caso in cui il comportamento del valutato non sia pienamente inquadrabile in un livello definito.

1.4 IL MODELLO DELLE COMPETENZE:

Il sistema di pianificazione delle risorse umane²⁰ è lo strumento mediante il quale le imprese cercano di allineare l’organizzazione dell’azienda e le persone sulle stesse strategie di business. Gli elementi costitutivi della pianificazione delle risorse umane sono numerosi e possono essere raggruppati in vari sottogruppi riferiti alle variabili organizzative *hard* (quelle relative alle mansioni e alle carriere) e a quelle *soft* (che riguardano il personale).

¹⁹ Praxiacademy (2011), *Modello delle competenze: costruire un sistema di sviluppo del personale basato sulle competenze*

²⁰ Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Hay Group

Alcuni di questi sottosistemi sono una fonte di informazione sia sui ruoli che sulle persone che lavorano per l'azienda, offrendo dati affidabili alla pianificazione sul quale lavorare. In questa categoria rientrano:

- La valutazione e la progettazione del sistema dei ruoli, il quale definisce quali attività devono essere svolte e come devono essere responsabilizzate e collegate tra di loro in modo da ottenere il raggiungimento gli obiettivi aziendali
- I sistemi di valutazione delle performance e del potenziale, i quali permettono di raccogliere informazioni sulle competenze potenziali nel lungo e medio periodo e sul rendimento del personale

Altri sottosistemi, invece, permettono di gestire attivamente le risorse umane dell'organizzazione, in particolare tramite:

- Il sistema di reclutamento e di selezione che consente di procurare le competenze necessarie sul mercato del lavoro
- Il sistema di formazione e sviluppo, il quale garantisce lo sviluppo e l'aggiornamento del personale in modo da potenziare le conoscenze tecniche, le capacità professionali e la motivazione in linea con gli standard aziendali
- Il sistema retributivo, che analizza sistematicamente le retribuzioni in base sia al valore dell'azienda e sia il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

1.4.1 Utilità dei modelli di competenza

La situazione ottimale sarebbe arrivare ad ottenere una corrispondenza perfetta tra mansione e persona, ma ovviamente ciò non è semplice in un ambiente in continuo sviluppo dove le mansioni diventano sempre più complesse e astratte²¹. La ricerca dimostra che una mansione più è complessa (Boyatzis, 1982), più risulta difficile identificare i compiti e le competenze critiche che ne

²¹ Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Hay Group

caratterizzano il successo. Una chiara e precisa definizione delle competenze delle posizioni che compongono il percorso di carriera aiuta a migliorare la pianificazione delle risorse umane, oltre a individuare i passaggi di ruolo che implicano sia un salto professionale qualitativo che quantitativo. Un altro caso in cui le posizioni di carriera basate sulle competenze risulta utile è quando le posizioni organizzative sono soggette a frequenti cambi di attività. In questi casi, il percorso di carriera basato sulle competenze permette di impostare la pianificazione appunto sulle competenze, le quali hanno maggiore stabilità nel tempo, anche nei casi in cui le funzioni e i processi si modificano negli aspetti *hard*.

1.4.2 Percorsi di carriera basati sulle competenze

Questo tipo di percorsi di carriera, basati sulle competenze²², prevede l'identificazione di una successione di posizioni che, partendo dalle necessità del sistema dei ruoli, permetta alle persone di assumere responsabilità crescenti. A tal proposito all'inizio è importante collocare ogni persona nella posizione che gli permetta di sviluppare le competenze necessarie per arrivare alle posizioni successive. Per Klemp (1980), le migliori progettazioni delle carriere sono basate sia sull'analisi delle posizioni e sia sui comportamenti organizzativi che devono essere applicati da chi ricopre queste posizioni per assicurare un livello di performance ottimale. Questo tipo di approccio congiunto comportamento-attività è fondamentale per ciascuna posizione prevista dal percorso di carriera, infatti permette di evidenziare eventuali incongruenze fra le caratteristiche richieste da una posizione e quelle richieste da una successiva. Il sistema di monitoraggio delle carriere basato sulle competenze si articola nei seguenti passaggi:

1. Formare un panel d'esperti sul funzionamento desiderato nelle posizioni finali ed intermedie per stabilire gli orientamenti generali e definire gli standard di performance desiderati

²² Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Hay Group

2. Definire anche con i titolari delle posizioni i compiti e le caratteristiche personali che aiutino per il successo nelle posizioni intermedie e finali
3. Tramite gli standard di performance definiti dal panel, individuare le persone che offrono le migliori prestazioni in un determinato ruolo
4. Intervistare un campione di persone con prestazioni accettabili e un altro campione con prestazioni eccellenti nelle posizioni finali ed intermedie, in modo tale da stabilire cosa questi ultimi fanno e come lo fanno
5. In base ai risultati del punto precedente, sviluppare il modello di competenze per le posizioni che compongono il percorso, evidenziando per ciascuna posizione le competenze che permettono di ottenere una performance superiore indicandole come di successo o differenziali, e distinguerle da quelle comuni a tutti i titolari delle posizioni considerate
6. Analizzare i percorsi di carriera mediante i risultati dei sondaggi del punto 2 e le interviste del punto 4
7. Implementare i percorsi di carriera tramite:
 - Inventari o banche dati delle competenze e delle attività
 - Valutazione delle prestazioni e del potenziale, tenendo conto delle nuove opportunità di lavoro offerte nei percorsi disegnati
 - Interventi sistematici di orientamento professionale
 - **Programmi di formazione mirati**

Una volta creato il percorso di carriera basato sulle competenze, è bene che sia messo a punto anche un sistema di monitoraggio che possa correggere e modificare il sistema in uso. Fra i prodotti del sistema di monitoraggio si possono incidere:

- La descrizione delle principali attività richieste per ogni posizione finale ed intermedia
- Un modello di competenza per il sistema delle posizioni finale ed intermedie
- Un dizionario dei comportamenti tipici per ciascuna competenza presente nel modello

- Indicatori di performance che siano in grado di fornire il materiale necessario per un programma di valutazione basato sulla competenza e una banca dati delle skills
- Una griglia di riferimento delle competenze per la selezione e il reclutamento del personale
- Una mappa dei sentieri di carriera dell'organizzazione indicando i principali modi per arrivare a posizioni superiori
- L'identificazione dei principali "salti di competenza" per arrivare a posizioni più complesse
- Indicazioni utili per la formazione o per la selezione di ciascuna delle competenze prevista dal percorso

1.4.3 I piani di successione basati sulle competenze

La pianificazione²³ è di fondamentale importanza per formulare corrette decisioni in merito allo sviluppo del business, di progettazione della struttura organizzativa e d'investimento nelle risorse materiali e immateriali. A causa della crescente competitività nel mondo del lavoro, della maggiore qualificazione richiesta ai lavoratori e della tendenza a snellire la struttura manageriale, le imprese cercano in ogni modo preservare il proprio capitale umano per non perdere tempo e denaro per rimpiazzarlo. In un mercato in continuo movimento, il pericolo di non disporre di risorse umane adeguate è sempre più avvertito dalle aziende diventando indispensabile tenere aggiornati i "piani di salvataggio e ripristino" in caso di perdita di risorse chiave. *I piani di successione basati sulle competenze permettono all'organizzazione di decretare le critiche per avere successo nei ruoli chiave, e di prefigurare le competenze strategiche per il futuro. Una volta selezionate le persone più idonee, è possibile sviluppare specifici piani di sviluppo delle competenze richieste per soddisfare le necessità strategiche dell'azienda.*

Uno studio condotto dal Gruppo Hay in collaborazione con l'Università del Michigan e lo Strategic Planning Institute (1988, Oasis Joint Study) ha

²³ Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Hay Group

dimostrato che un formalizzato piano di successione per le posizioni chiavi ha un impatto positivo sul ROI (Return on Equity) rispetto alle aziende che non ne dispongono.

I piani di successione però non vanno confusi con le comuni tavole di rimpiazzo: i primi, oltre a identificare i candidati ad alto potenziale, offrono anche alle persone lo sviluppo necessario per ottenere le caratteristiche essenziali per il successo; contribuiscono inoltre a garantire che quando le persone ricopriranno posizioni con maggiore responsabilità le loro performance saranno adeguate a quelle attese. Il processo seguito per attivare il piano di successione aiuta la dirigenza nella valutazione di eventuali divari fra le capacità del candidato, le necessità di sviluppo attuali e le competenze richieste dalla posizione da occupare. Questa analisi permette di consigliare ed assistere il soggetto nella creazione di un piano personalizzato con lo scopo di agevolare le sue possibilità di crescita professionale.

La corretta valutazione delle competenze di successo richieste nelle posizioni chiave e il monitoraggio del sistema ruolo-persona rappresentano il valore gestionale fornito dai piani di successione basati sulle competenze.

Affinché un piano di successione sia completo, bisogna seguire un processo lungo e articolato:

- Identificare le posizioni chiave da presidiare
- Sviluppare un modello di competenza per tali posizioni
- Attraverso metodi di valutazione, quali interviste, screening e assessment centre, valutare il personale in base al modello di competenza della posizione occupata
- Assumere decisioni in base ai risultati: idoneo, non idoneo, reclutamento esterno
- Alimentare il sistema informativo delle risorse umane per monitorare le competenze possedute dai lavoratori sotto osservazione, i requisiti richiesti per la posizione sotto osservazione
- Sviluppare ipotesi di piani di successione

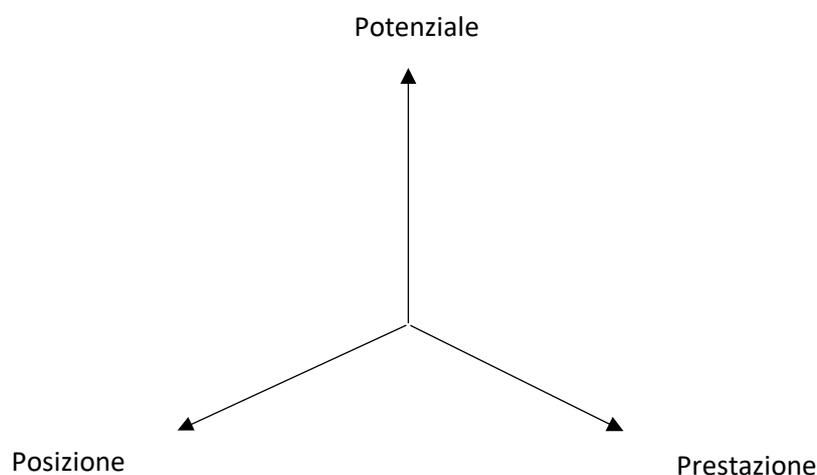
2 LE TRE P DELLA VALUTAZIONE: PRESTAZIONE, POTENZIALE E POSIZIONE

La valutazione del personale è parte integrante del processo di valutazione delle risorse umane, esprimendo il livello di coerenza della persona con il ruolo che ricopre²⁴.

Ogni organizzazione, a prescindere dalla natura che le caratterizza, nascono con uno scopo alla base, la realizzazione di tale non può prescindere dalle persone che fanno parte dell'organizzazione e dal contributo che queste apportano con le loro attività.

È importante sottolineare che l'oggetto della valutazione non è la persona in sé, ovvero chi valuta non deve misurare i gusti della persona in quanto tale, ma piuttosto è corretto valutarla in relazione al contributo che può dare e deve dare all'azienda di cui è parte, suggerendo modalità e azioni per lo sviluppo e la crescita futura della risorsa.

La valutazione è dunque da considerarsi una parte imprescindibile dell'attività lavorativa e affinché nel processo di misurazione della risorsa essa risulti efficace ed equa, non può prescindere dal considerare tre variabili fondamentali, le cosiddette '3 P': prestazione, potenziale, posizione.



²⁴ Giannini M., *La valutazione del personale nelle aziende di credito. Il caso Intesa Sanpaolo*, 2016

Valutare la *posizione* significa misurare l'oggetto della relazione di lavoro e cioè la copertura di una posizione prescindendo dalla persona. Dal punto di vista storico la valutazione della posizione è stata la prima ad affermarsi ed è senza ombra di dubbio una modalità fortemente incentrata sugli aspetti organizzativi. Quindi la descrizione e l'analisi della posizione permette di definire le responsabilità e i compiti delle varie posizioni organizzative, costituendo il prerequisito fondamentale per l'analisi della prestazione e del potenziale. La valutazione delle posizioni, inoltre, rappresenta un elemento basilare per la costruzione di sistemi retributivi equi.

Sulla base di questi elementi si opera una valutazione, la più oggettiva possibile, sulla tipologia di mansione che un operatore svolge all'interno di un'organizzazione, e non tanto sul lavoratore stesso. Se da un lato questo metodo ha il pregio di essere neutrale e, quindi, di mettere l'organizzazione al riparo da potenziali conflitti correlati ad un sistema di valutazione agganciato ad aspetti meritocratici, dall'altro lato porta ad uno svilimento delle persone e delle loro prerogative. Per porre rimedio a questo rischio, si sono sviluppate una serie di metodologie che comportano una diretta valutazione del potenziale.

Valutare il *potenziale*, infatti non significa esaminare solamente il ruolo che l'individuo ricopre, ma anche il modo in cui lo fa, la sua capacità creativa e innovativa, il suo valore aggiunto ai fini dello sviluppo e della crescita aziendale. La valutazione del potenziale, definita anche valutazione della persona, esamina quindi le caratteristiche personali dell'individuo e dei risultati che otterrebbe nello svolgere un ruolo diverso da quello per cui viene valutato.

Rispetto alla valutazione delle posizioni lo spirito introdotto è profondamente diverso. In sostanza, con questo metodo, si opta per esprimere dei giudizi in merito alla persona, non soltanto in relazione alle posizioni che occupa, ma anche per le sue caratteristiche intrinseche, ovvero per l'impegno e per la loro capacità di rispondere in modo serio e adeguato alle esigenze dell'azienda.

Valutare la *prestazione* significa valutare i risultati ottenuti e comprende tutte le decisioni organizzative, direzionali e retributive volte a migliorare gli stessi risultati. La valutazione della prestazione misura quindi l'efficacia e

l'efficienza del titolare di una posizione o ruolo organizzativo basandosi sui risultati ottenuti e rappresenta la base per l'introduzione di sistemi incentivanti. In questo caso l'attenzione è posta sulla prestazione del dipendente e sulla sua capacità di raggiungere uno o più obiettivi predeterminati.

In base alla valutazione si intraprende la scelta di attuare politiche rivolte allo sviluppo delle risorse umane. Il processo di valutazione non è solamente uno strumento utilizzato dall'azienda per il controllo interno, ma anche per rilevare la relazione che si instaura tra la persona e l'azienda. In questa ottica, Bossidy e Charan osservano: *“Una delle principali lacune del tradizionale processo di valutazione delle risorse umane è il suo anacronismo, giacché tende a concentrarsi sulla rivalutazione di quanto le persone fanno qui e ora, laddove al contrario ciò che più conta è la loro capacità di fare le cose giuste in futuro. Abbiamo conosciuto numerose persone che dirigevano con efficacia le unità operative loro affidate, talvolta anche in modo ottimale, ma che non erano in grado di farle progredire al livello successivo. Troppo spesso le aziende temporeggiano in attesa dei risultati prima di intervenire sulle posizioni dirigenziali chiave. Ma a volte il danno è già fatto. I risultati sono indicatori ritardati: registrano il passato e per giunta con un certo ritardo”*²⁵

La valutazione non va intesa come un'osservazione passiva dei comportamenti, infatti deve portare all'intervento su azioni passate e presenti per pianificare al meglio e strategicamente il futuro²⁶.

²⁵ L. Bossidy, R. Charan, Execution, The Discipline of Getting Things Done, Crown Business Books, New York, 2002 (Trad. It. Execution, Sperling & Kuppfer, Milano, 2004)

²⁶ Giannini M., *La valutazione del personale nelle aziende di credito. Il caso Intesa Sanpaolo*, 2016

2.1 LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Per *posizione*²⁷ si intende la rappresentazione della funzione e del ruolo del posto di lavoro all'interno di una struttura organizzativa, la cui descrizione prescinde dalla persona che la ricopre. Il ruolo ricoperto deve avere un preciso peso all'interno dell'organizzazione, determinato dal grado di complessità e di importanza della posizione stessa.

L'obiettivo della *job evaluation*, ovvero della valutazione della posizione, è di comprendere quanto e come quella singola posizione sia influente al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali, tentando di definire il valore associabile al lavoro in esame. Quindi, la valutazione della posizione consiste nel valutare il peso del posto di lavoro rispetto alla missione e agli obiettivi dell'organizzazione, descrivendone le responsabilità, le complessità, gli obiettivi attesi e le relazioni con le altre posizioni. Con tale operazione si mira a definire il grado di complessità delle funzioni connesse ad una specifica posizione di lavoro, senza tener conto delle effettive prestazioni erogate dal lavoratore che ricopre quella posizione. Per questo motivo la valutazione deve essere effettuata su parametri di carattere oggettivo, cioè slegato dalla soggettività del dipendente incaricato di assolvere alle funzioni ad essa connesse.

Il percorso per ottenere tali risultati è composto da varie fasi:

- Analizzare la finalità e lo scopo per cui esiste quella posizione
- Descrivere le responsabilità e gli obiettivi attesi, i compiti e le attività richieste dal ruolo, le relazioni con le altre posizioni interne ed esterne, le competenze necessarie per svolgere adeguatamente il ruolo e ottenere una performance superiore alla media
- Valutare l'impatto che la posizione ha sui risultati aziendali e determinarne il peso

²⁷ Giannini M., *La valutazione del personale nelle aziende di credito. Il caso Intesa Sanpaolo*, 2016

Nel momento dell'esame della posizione, è possibile distinguere quattro principali momenti, ognuno con le sue finalità:

1. **job analysis**, ovvero *analisi della posizione*: è la fase preliminare di raccolta delle informazioni relativi alla posizione coperta e ai compiti ad essa associati, viene cioè analizzato cosa viene fatto, come viene fatto, cosa è richiesto per farlo e perché viene fatto. Quindi in questa fase si ricercano i compiti svolti, le modalità e le finalità con le quali vengono condotti, tenendo conto delle condizioni fisiche e socio-relazionali dell'ambiente di lavoro. Successivamente vengono valutati i risultati e gli obiettivi che devono essere perseguiti nella realizzazione delle attività.

Essendo un'attività centrata sulla raccolta di elementi conoscitivi, gli strumenti utilizzati sono quelli classici per la raccolta dei dati, ovvero le tecniche di: osservazione diretta, intervista ed il questionario.

Generalmente, a seconda dell'accuratezza dei dati che si vogliono raccogliere, le tecniche possono essere usate in modo combinato per offrire un miglior risultato.

L'osservazione diretta consiste nell'osservare l'addetto impegnato nello svolgimento dei compiti tipici della posizione. Adatta per l'analisi di posizioni consistenti prevalentemente in attività manuali o routines brevi e ripetitive, ha comunque dei limiti causati dall'influenza che la presenza di un osservatore determina su chi viene osservato.

Inoltre, necessita di integrazione con altre fonti formative.

Il questionario invece è adatto per popolazioni aziendali ampie e/o con un livello significativo di standardizzazione delle attività. Esso può avere diversi gradi di strutturazione: un livello minimo, in cui vengono solamente poste domande a risposta aperta in merito alla descrizione dei compiti, delle condizioni operative e delle attrezzature e degli strumenti; un livello più strutturato dove vengono proposte check-list o job inventory e richiede al titolare della posizione se e in che modo determinati compiti e attività sono presenti nello svolgimento del suo lavoro.

Il metodo più comune utilizzato per profilare le posizioni risulta essere *l'intervista* al titolare della stessa. Essa si basa su una traccia più o meno strutturata che permette all'intervistatore di raccogliere in modo quantificabile e formalizzato le informazioni necessarie. Questo strumento viene utilizzato soprattutto per ruoli manageriali o ad alta prestazione tecnica e prevede il coinvolgimento del titolare della posizione da analizzare con una successiva verifica da parte del superiore, in modo da verificare la presenza di eventuali sovra o sottostime.

2. ***job description***, ovvero *descrizione della posizione*: consiste nell'esposizione scritta e analitica dei compiti, dei metodi, degli strumenti e dei collegamenti di ogni posizione. Riassume dunque le informazioni raccolte nella fase precedente relativa alle posizioni e saranno specificati:
- *titolo*: fornisce la denominazione della posizione entro lo specifico contesto aziendale
 - *scopo*: indica la ragione dell'esistenza della posizione all'interno dell'organizzazione, consiste nell'indicazione di una specifica azione alla quale corrisponde il risultato che l'organizzazione attende da quella posizione
 - *attività*: il grado di autonomia attribuito alla posizione in relazione agli obiettivi che è chiamata a raggiungere avendo a disposizione determinate leve o risorse, definisce la tipologia e la natura delle attività per quella posizione e le modalità utilizzate per raggiungere gli obiettivi
 - *dimensioni*: i dati quantitativi che caratterizzano la posizione e che forniscono una chiave di lettura numerica del contributo da essa dato, un esempio possono essere i dati di organico, di budget o qualsiasi altro indicatore
 - *relazioni*: le diverse interrelazioni presenti, all'interno dell'organigramma, fra la posizione ed altre posizioni; inteso da chi dipende la posizione, quali altre posizioni dipendono gerarchicamente o funzionalmente dal medesimo livello

gerarchico, con quali altre posizioni ha rapporti ed attiva scambi

- *finalità*: i contributi forniti dalla posizione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ovvero quali responsabilità/ attività e con quali livelli di performance la posizione deve contribuire alle aree di risultato aziendale.

3. ***job specification***, ovvero *specificazione dei requisiti della posizione*: consiste nell'individuazione delle competenze considerate necessarie per lo svolgimento dei compiti richiesti dalla posizione, con riferimento a quanto detto in precedenza. In questa fase l'oggetto di indagine è costituito dalle caratteristiche personali, come conoscenze, capacità, abilità, tipo e livello di esperienza richiesti, che costituiscono il punto di partenza per le attività di selezione e reclutamento del personale, sia interno che esterno, fornendo il profilo ideale da ricercare nei candidati.

La precisazione dei requisiti richiesti sposta la prospettiva di analisi ed approfondimento verso le caratteristiche personali, rispetto al compito ed al comportamento ad esso associati come era in precedenza.

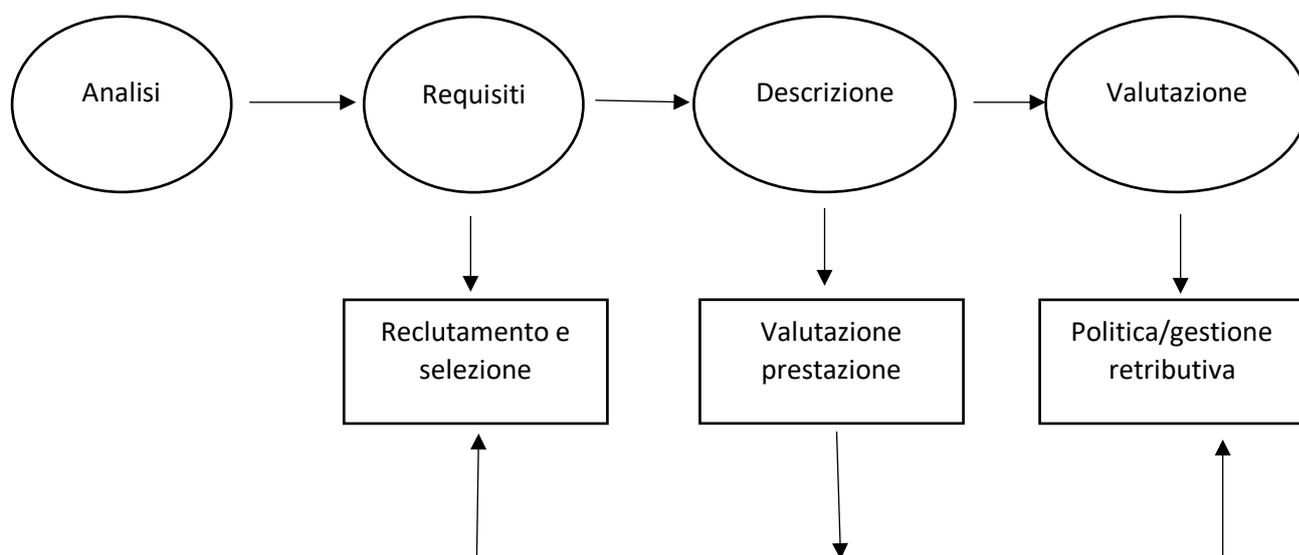
4. ***job evaluation***, ovvero *valutazione delle posizioni*: è la fase finale nella quale si determina il valore delle singole posizioni rispetto alle altre posizioni presenti. Ogni singola posizione, dopo essere stata valutata e descritta in modo oggettivo, viene messa a confronto con le altre posizioni e se ne determina il valore, indipendentemente da chi ricopre la posizione.

Questa fase del progetto si basa sull'utilizzo di complicati sistemi di ponderazione e classificazione, generalmente riadattati da ogni azienda alla propria specifica condizione strutturale ed operativa. La principale finalità è quella di contribuire allo sviluppo di una struttura retributiva equa e razionale.

Lo schema rappresentato di seguito mostra come i diversi output del processo appena descritto possano essere funzionali per specifici utilizzi nel sistema di gestione delle risorse umane. I requisiti della posizione forniscono le

informazioni da ricercare nella fase di selezione del personale, sia interno che esterno, e nella fase di reclutamento.

La descrizione della posizione invece costituisce una base per pianificare il processo di valutazione delle prestazioni, individuando i compiti e quindi gli obiettivi attesi, mentre la valutazione della posizione, consente di definire i principi per equie politiche retributive. Con questo termine si intendendo quelle politiche formulate sulla base del principio che ad uguale lavoro deve corrispondere uguale retribuzione e che le differenze retributive tra un lavoro e l'altro devono trovare giustificazione nella diversa complessità o importanza.



2.2 LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Con la valutazione del potenziale²⁸, anche definita come valutazione della persona, viene concentrata l'attenzione sul potenziale del lavoratore, ovvero

²⁸ Giannini M., *La valutazione del personale nelle aziende di credito. Il caso Intesa Sanpaolo*, 2016
 Luciani C., *Pubblica amministrazione e valutazione del personale: il caso del Garante per la protezione dei dati personali*

sulle competenze inespresse che il lavoratore possiede ma che non vengono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta, perché non richieste o richieste in misura inferiore al posseduto. Per *potenziale*, infatti, si intende l'insieme di capacità, energie e attitudini possedute da un determinato individuo, ma che non sono richieste dalla posizione che egli al momento ricopre, o non sono utilizzate per mancanza di esperienza o di know-how.

Diversamente dalla valutazione delle posizioni che è orientata al presente, la valutazione del potenziale è invece indirizzata verso il futuro in quanto cerca di prevedere il contributo che tale potenziale potrebbe fornire in futuro in una differente collocazione. Infatti, la principale finalità è quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo il lavoratore in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità, attraverso la mobilità interna e percorsi di carriera.

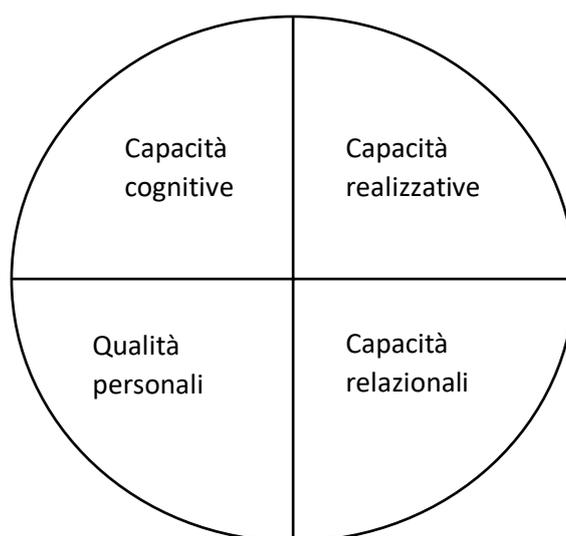
La valutazione del potenziale si basa su due postulati: il primo sostiene che ogni individuo non sfrutta al meglio delle sue capacità il proprio potenziale nel ruolo che ricopre, cioè esiste una certa parte delle sue specifiche energie, attitudini e abilità che non viene utilizzata e rimane appunto in una situazione di "potenziale disponibilità"; il secondo sostiene che tale surplus di potenziale può essere individuato e sfruttato al meglio per il bene dell'organizzazione.

Secondo diversi autori, la valutazione del potenziale oltre ad essere fondamentale nell'ambito della selezione del personale, è di enorme importanza soprattutto per la collocazione del personale interno in nuove posizioni chiave, ovvero attività che se non svolte con le dovute riflessioni e con il supporto di necessarie basi conoscitive, può comportare gravi conseguenze. Per le imprese che investono sulla crescita interna del personale diventa di fondamentale importanza individuare e investire su quei lavoratori in grado di rispondere con successo alle richieste di ruoli più impegnativi. Per questo motivo la valutazione del potenziale può essere intesa come un intervento diagnostico sugli individui, indirizzato ad evidenziare le caratteristiche, le capacità e le attitudini che non vengono utilizzate nell'ambito delle attività svolte. Per chi si occupa di gestire il personale in azienda, i profili che emergono dalla valutazione del potenziale consentono di poter prendere decisioni più oggettive ed efficaci su scelte che riguardano

l'investimento sul personale, rivolto soprattutto verso quei soggetti che effettivamente dimostrano di avere alte potenzialità e alto interesse.

Facendo riferimento alla valutazione del potenziale, sostanzialmente si va a fare riferimento a quattro diverse aree:

- *area delle capacità cognitive*: quelle capacità come l'analisi e la soluzione dei problemi che riguardano il processo logico nel suo insieme
- *area delle capacità realizzative*: quelle le capacità come la decisione, la pianificazione e la gestione del cambiamento che implicano attività di carattere prettamente gestionale
- *area delle capacità relazionali*: quelle capacità come la comunicazione e la leadership che attengono la gestione efficace dei rapporti interpersonali
- *area delle qualità personali*: quelle caratteristiche personali come l'equilibrio, lo spirito d'iniziativa e la positività che costituiscono i "plus" che completano ed arricchiscono qualitativamente l'espressione e l'esercizio delle capacità.



Le finalità della valutazione del potenziale sono:

- individuare le attitudini nelle componenti di un'organizzazione al fine di orientare lo sviluppo verso posizioni presenti e future più congruenti sotto il profilo delle caratteristiche psico-attitudinali;
- rispondere alle esigenze formative e di sviluppo delle risorse con programmi specifici e mirati;
- selezionare i possibili candidati interni ed esterni rispetto a una posizione organizzativa con il supporto di un "censimento" dei collaboratori per classi di potenziale misurando al contempo lo "stato di salute" dell'azienda quanto a risorse umane
- effettuare un confronto tra le risorse umane disponibili e le esigenze organizzative future per programmare eventuali azioni correttive e/o migliorative
- pianificare opportune azioni di sviluppo professionale traducendo le valutazioni di potenziale in azioni concrete che danno un senso al lavoro di valutazione.

Questo sistema di valutazione è un utile strumento di motivazione dei lavoratori, che vengono spinti a ricoprire ruoli complessi e mutevoli, presenta però forme di rigidità che possono entrare in conflitto con la dinamica organizzativa e tecnologica.

La valutazione del potenziale, infatti, può creare una sensazione d'ansia sia per l'esaminatore che per il soggetto valutato, innesca cioè delle dinamiche psicologiche che è necessario attenuare per evitare impatti negativi ed effetti non voluti e di conseguenza incidere negativamente sul clima aziendale.

La famosa *equazione dell'idea di sé*²⁹ fornisce una spiegazione a tale processo: *“se la valutazione ricevuta risulta inferiore all'idea che l'individuo ha di sé stesso, quest'ultimo tenderà a delegittimare il valutatore o ad abbassare le proprie aspirazioni.”*

²⁹ G. Costa, M. Gianecchini, Risorse Umane. Persone, relazioni e valore, McGraw-Hill, 2009

Per evitare che ciò accada è importante che la valutazione non venga considerata come un giudizio sulla persona ma semplicemente come un giudizio su elementi oggettivi connessi al lavoro.

Il processo di valutazione del potenziale non può non tenere conto dei requisiti propri delle posizioni per cui la valutazione stessa è stata attuata, ovvero dei contenuti della posizione, facendo riferimento alla job analysis, e delle caratteristiche personali necessarie, ricorrendo invece alla job specification, fasi analizzate ampiamente nel paragrafo precedente in merito alla valutazione delle posizioni.

Oltre a questi elementi va eseguita un'attenta analisi delle caratteristiche dell'organizzazione, specificatamente in riferimento ai suoi bisogni e attese. Una volta fatto ciò è necessario andare ad accertare che l'individuo da valutare presenti tali caratteristiche e capacità, nonché l'intensità con cui esse sono presenti in modo da poter pervenire ad un profilo completo e dettagliato delle potenzialità del soggetto.

Il processo di valutazione del potenziale si compone delle seguenti fasi:

- *Definizione delle finalità e della popolazione target:* prima dell'avvio del processo è necessario chiarire le finalità a cui mira l'attività valutativa, affinché si comprenda l'utilizzo gestionale dei dati raccolti, ma anche per indirizzare tutte le fasi successive del processo. Inoltre, viene definita la popolazione coinvolta dalla valutazione. La valutazione del potenziale può interessare diverse categorie di soggetti, sia coloro che hanno già fornito ottime prestazioni all'azienda o che manifestano caratteristiche particolarmente accentuate coerenti con ruoli diversi e magari di maggiore responsabilità, sia coloro che possiedono una forte motivazione e si propongono in auto-candidatura per ruoli diversi;
- *Scelta del percorso valutativo:* consiste nella selezione delle metodologie, degli strumenti e delle persone che dovranno occuparsi della valutazione. Tra i metodi di rilevazione del potenziale troviamo quelli definiti diretti, nei quali i valutati vengono direttamente coinvolti nel processo di valutazione e partecipano attivamente ad Assessment

Center di gruppo o individuali, in cui vengono osservati e valutati da esperti interni o esterni all'organizzazione; e quelli indiretti in cui la rilevazione e la successiva valutazione si incentrano sui superiori diretti e le informazioni su di loro vengono raccolte mediante schede ed interviste, senza coinvolgere direttamente i valutati. Inoltre, in questa fase viene anche scelto il profilo di potenziale oggetto di rilevazione, il quale in genere contiene un elenco di capacità e di qualità, articolate in indicatori di comportamento valutabili in base ad una scala numerica di comportamenti compresi fra l'eccellenza e l'insufficienza;

- *Sviluppo del percorso valutativo*: consiste nel comunicare l'iniziativa ai valutati ed ai loro capi;
- *Revisione ed utilizzo gestionale dei dati*: costituisce la fase in cui vengono archiviati nel sistema informativo del personale tutti i dati raccolti mediante il processo valutativo, e che è possibile rivisitare a distanza di tempo, in quanto le persone, e dunque le valutazioni, sono soggette a cambiamenti nel tempo.

2.3 LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

La terza ed ultima dimensione dei sistemi di valutazione riguarda la valutazione delle prestazioni³⁰ che pone la sua attenzione sulla prestazione del lavoratore, ovvero sul contributo da lui fornito all'organizzazione, ciò che il lavoratore ha fatto, quale titolare della posizione, utilizzando le sue competenze.

Mentre la posizione determina il contesto organizzativo in cui una risorsa opera ed il potenziale ne descrive le caratteristiche richieste dall'organizzazione, la prestazione si può considerare come una "derivata" delle prime due perché rappresenta il contributo che una risorsa, dotata di un

³⁰ Giannini M., *La valutazione del personale nelle aziende di credito. Il caso Intesa Sanpaolo*, 2016

determinato profilo di competenza e inserita in una determinata posizione, fornisce all'organizzazione in cui opera.

Si tratta di valutare i comportamenti messi effettivamente in atto nello svolgimento della propria attività. Essa rappresenta il processo mediante il quale l'azienda misura e valuta, in un arco di tempo stabilito, ciò che il lavoratore ha realizzato e come lo ha realizzato, in funzione degli obiettivi della posizione ricoperta.

La valutazione delle prestazioni, essendo basata sul contributo che il lavoratore ha già fornito all'azienda, è dunque rivolta al passato, diversamente invece dalla valutazione delle posizioni e del potenziale che, come visto in precedenza, sono rivolte rispettivamente al presente e al futuro.

Valutare la prestazione consente di capire quanto una determinata persona sia riuscita a contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali e in che misura abbia svolto i compiti propri della posizione ricoperta.

Nel corso del tempo il modello di valutazione³¹ delle prestazioni non è rimasto sempre uguale, ma si è evoluto: negli anni Settanta si valutavano soprattutto i comportamenti con l'utilizzo di scale di giudizio espresse in gradi, mentre negli anni Ottanta è stato introdotto il concetto di Management by objectives (Mbo) teorizzato da Peter F. Drucker, in cui veniva valutato prevalentemente il raggiungimento dei risultati. Negli anni Novanta, si arrivò ad ottenere un modello di valutazione più completo in seguito alla diffusione dei concetti di qualità totale, grazie al quale si pose l'attenzione non più soltanto ai risultati, ma anche al modo di raggiungerli.

In letteratura la valutazione delle prestazioni è stata sempre considerata come un processo e non come un momento, di fatto, nella maggior parte delle esperienze aziendali la tendenza è quella di ridurre la valutazione ad un momento di consuntivazione dell'anno di lavoro. Nel tempo, la crescente necessità di un'efficace gestione e sviluppo delle risorse umane ha portato ad un superamento della differenza tra teoria e pratica; tale intento è riscontrabile anche dal punto di vista della terminologia, infatti il tradizionale concetto di

³¹ Giannini M., *La valutazione del personale nelle aziende di credito. Il caso Intesa Sanpaolo*, 2016

“performance appraisal” (valutazione della prestazione) si è evoluto in quello di “performance management” (gestione delle prestazioni), la cui differenza si sostanzia nella diversa enfasi posta sul significato e sulle finalità del processo.

La prestazione svolta dall'individuo non è un fatto che riguarda lui solo, e la responsabilità del capo non è tanto quello di formulare un giudizio, quanto quella di assicurare una gestione continuativa della prestazione del collaboratore in un'ottica di miglioramento e di sviluppo: miglioramento della prestazione, apprendimento professionale, accrescimento delle capacità e delle competenze.

E ciò curando contemporaneamente la positività del rapporto individuo-azienda e promuovendo le necessarie azioni per sostenere la motivazione e riconoscere il contributo fornito.

In quest'ottica si può comprendere come alcune fasi del processo di valutazione acquisiscano particolare rilevanza nel sistema di performance management a differenza di quanto accade nell'approccio di performance appraisal, relative soprattutto alla pianificazione del lavoro, alla raccolta dei feedback formali e informali nel corso della prestazione, alla definizione di un piano di miglioramento, alla condivisione di proposte gestionali.

Rispetto solamente alla valutazione di un risultato, emerge l'attenzione al coinvolgimento e alla responsabilizzazione e al supporto al collaboratore, all'enfasi sulla professionalità e apprendimento e verso la motivazione e il riconoscimento.

Quindi oggi la valutazione della prestazione considera due aspetti diversi³²:

- I risultati ottenuti dal lavoratore, ovvero “ciò che è stato fatto”;
- I comportamenti assunti dal lavoratore, ovvero “il come è stato fatto”.

Lo scopo principale di tale valutazione è di aumentare la probabilità che le persone diano contributi utili all'impresa e quindi poter incentivare la produttività del lavoro, inoltre rappresenta un solido supporto delle politiche retributive e della gestione della mobilità interna del personale, per attività

³² Giannini M., *La valutazione del personale nelle aziende di credito. Il caso Intesa Sanpaolo*, 2016

riguardanti ad esempio la selezione interna, la formazione o la programmazione delle carriere.

Tutti i ruoli organizzativi devono quindi essere coinvolti e responsabilizzati verso il raggiungimento degli obiettivi che l'organizzazione si prefigge di ottenere, per questo motivo occorre coinvolgere, impegnare e responsabilizzare tutte le personali all'interno della stessa azienda. Murrell e Meredith³³ sostengono che questo si ha soltanto quando:

- La leadership appartiene a tutto il personale e non a poche persone;
- I lavoratori hanno gli strumenti, la formazione e l'autorità per svolgere al meglio i loro compiti;
- L'informazione è un potere che deve essere condiviso;
- La cultura aziendale valorizza e supporta gli individui;
- Il coinvolgimento e l'identificazione delle persone sono perseguiti con continuità e con uno sforzo che si prolunga nel tempo.

Per valutare la prestazione è necessario innanzitutto definire la prestazione attesa, ovvero quello che ci si aspetta, in termini di risultati e comportamenti organizzativi, dalla persona che ricopre una determinata posizione, per poi confrontarla con la prestazione resa, cioè con i risultati effettivamente raggiunti e i comportamenti organizzativi effettivamente tenuti dalla persona stessa. Il processo di valutazione delle prestazioni si compone quindi di diverse fasi, quali:

- l'individuazione dei risultati attesi in funzione della posizione ricoperta e della specifica risorsa valutata;
- la comunicazione dei risultati attesi con l'interessato;
- la verifica degli stati di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi durante il periodo di valutazione, in modo da effettuare eventuali modifiche necessarie per allineare costantemente gli obiettivi alle specifiche caratteristiche della risorsa e della posizione ricoperta;
- l'analisi e la valutazione dei risultati al termine del periodo di valutazione tramite il confronto tra obiettivi stabiliti e raggiunti.

³³ K. L. Murrell, M. Meredith, *Empowering Employees*, McGraw-Hill, New York, 2000

- la comunicazione dei risultati della valutazione per garantire la sua piena comprensione e accettazione.
- la definizione di piani di miglioramento sulla base dei risultati raggiunti, allo scopo di identificare nuovi obiettivi di valutazione che garantiscano una crescita della risorsa.

In conclusione, è possibile riassumere che un corretto processo di valutazione delle risorse umane deve comprendere al suo interno le tre tipologie di valutazione descritte fin d'ora: quella della posizione per definire l'importanza del ruolo ricoperto e quindi i principali requisiti necessari, quella del potenziale per valorizzare tutti gli aspetti delle risorse che non sono strettamente legati alla posizione di riferimento e quella delle prestazioni per identificare risultati e obiettivi raggiunti. L'insieme delle informazioni ottenibili dal processo valutativo costituisce una fondamentale input per alcune delle principali decisioni riguardanti la gestione delle risorse umane all'interno delle aziende. Assume una rilevanza significativa l'accento che viene posto sullo sviluppo nel personale dirigente di capacità di "gestione delle risorse umane" e di leadership, strumenti attraverso cui incrementare la motivazione e la produttività del personale, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi programmati. La valutazione può diventare così un momento di scambio e di riflessione, in cui ogni soggetto interessato definisce e successivamente verifica, il contributo che può dare all'evoluzione dell'impresa. L'analisi dei risultati consente ai superiori ed alle risorse, di comprendere e razionalizzare la propria azione, predisponendo azioni di sviluppo adeguate al futuro.

All'interno di questa diffusa tendenza di delega al management dell'attività di valutazione, spesso è previsto il coinvolgimento delle stesse risorse valutate, alle quali è richiesto di formulare un'autovalutazione. Tale attività ha la doppia finalità di creare un fattore di paragone dei giudizi espressi dal dirigente, e di responsabilizzare le risorse in relazione alla propria attività ed al proprio sviluppo professionale.

In alcuni casi viene adottata una metodologia molto evoluta nell'ambito della valutazione, il feedback a 360° che prevede il coinvolgimento di tutti i soggetti che in qualche maniera abbiano informazioni utili per valutare l'attività della

risorsa. Coerentemente con le tendenze evolutive rilevate in un processo di responsabilizzazione del personale e di sviluppo di abilità e comportamenti coerenti con il cambiamento, l'oggetto della valutazione riguarda principalmente le performance, ovvero l'insieme di risultati/prestazioni e di competenze (abilità, capacità e conoscenze). In relazione alle posizioni dirigenziali, spesso le risorse vengono valutate sulla base di piani che comprendono gli obiettivi, le risorse e le azioni programmate. Gli obiettivi definiti, spesso includono aspetti riferiti allo sviluppo di competenze comportamentali e gestionali. Accanto ai sistemi di performance management ed alla valutazione di competenze manageriali per ruoli dirigenziali, si stanno diffondendo per il personale di staff sistemi incentrati più specificatamente sulla valutazione delle competenze.

3 IL CASO CONSOB

3.1 LA DEFINIZIONE DELLA FORMAZIONE

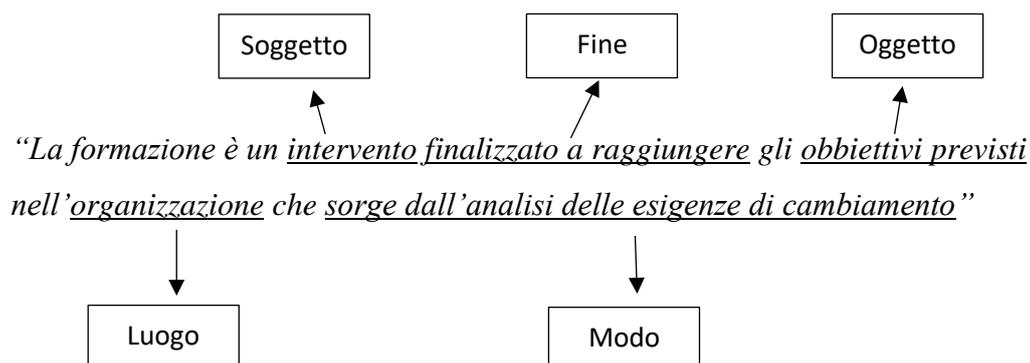
Per stabilire la definizione di formazione, faremo riferimento all'elaborazione dei dati condotta da Paola Manzoni in occasione del convegno Aif dell'85 sulla 'Creatività'. I risultati ottenuti, quindi, rappresentano la percezione che della formazione ha quel pubblico, composto per la maggior parte da formatori sia aziendali che consulenti, e da responsabili di unità di sviluppo o del personale.

I risultati che verranno riportati in seguito non rappresentano la forma originaria della definizione di chi è stato sottoposto al questionario. Si parlerà di ciò che significano, tramite l'identificazione dei principali elementi linguistici delle proposizioni utilizzate: quale soggetto è stato scelto, a quale fine la formazione si indirizza, quale ne è l'oggetto.

3.1.1. STRUTTURA DELLE FRASI E LORO ANALISI

Dai risultati ottenuti sono state individuati due tipi base di struttura date dalle risposte che sono state utilizzate per definire la formazione.

La maggioranza, composta da 62 persone, ha dapprima individuato un soggetto chiave, completando la frase su di esso utilizzando complementi, all'interno dei quali l'oggetto e il fine costituiscono insieme al soggetto il nucleo del significato della frase. Gli altri complementi usati hanno un ruolo secondario e servono solamente a fornire un'ulteriore specificazione.



La minoranza, composta da 20 persone, ha comunque utilizzato proposizioni in cui vengono espressi il carattere di specificazione del modo e del luogo, ma si differenzia dalla prima definizione dal fatto che il nucleo base del significato è dato dall'insieme predicato-oggetto e non dal trio soggetto-predicato-verbo come nella prima definizione.



3.1.2 I FINI ASSEGNATI ALLA FORMAZIONE

Tra le varie risposte raccolte, ben 59 persone (circa il 72%) hanno utilizzato il ‘fine’ tra i complementi per costruire la preposizione. Di seguito verranno elencate le varie voci che sono state utilizzate per indicare il ‘fine’ nelle varie definizioni di formazione:

LA FORMAZIONE È... PER...

- **Sviluppare** (14 adesioni): per alcuni indicato come sviluppo professionale, per altri inteso come sviluppo individuale o anche per lo sviluppo del mondo esterno e dell’organizzazione stessa.
- **Adeguamento** (10 adesioni): alle strategie e al cambiamento, in particolare si parla di massimizzazione della coerenza tra ruoli e strategie dell’organizzazione di riferimento

³⁴ AIF – Associazione italiana formatori, *Professione Formazione*. Franco Angeli

- Perseguire (8 adesioni): inteso come raggiungimento di obiettivi aziendali, e proprio per questo motivo può essere accostato alla voce REALIZZARE dove si intendono gli item riferiti al conseguimento dei risultati organizzativi
- Trasmettere/acquisire (8 adesioni): riferita al rapporto docente/discente, l'oggetto della trasmissione sono la capacità, la conoscenza e la tecnicità.
- Cambiamento (8 persone): inteso sia come 'microcambiamento' assumendo il significato di 'modifica', sia inteso come cambiamento globale dell'organizzazione di riferimento rispetto al mondo esterno.

Dall'analisi delle definizioni ora presentate, emergono due correnti che appaiono antagoniste, quella 'soggettiva-individuale' e quella 'relazionale-organizzativa'. Nonostante siano contrapposte, quello che accumuna entrambe le anime è che entrambe comunicano un desiderio di impegno ad ampio respiro, in cui le alternative sono grandi problemi.

3.1.3 L'OGGETTO DELLA FORMAZIONE

L'83% del totale, ovvero 68 persone, hanno usato il complemento oggetto nel dare la loro definizione di formazione. In questo campo, quelle che potrebbero essere considerate delle sfumature di significato in verità possono essere degli approcci diversi alla formazione. Per esempio, nelle definizioni fornite per 11 le persone la formazione agisce sulle RISORSE UMANE, mentre per altre 5 sulle PERSONE. Questa non è una differenza da sottovalutare, in quanto il primo concetto fa riferimento ad una formazione più improntata sul carattere organizzativo, e si presuppone che dunque faccia riferimento agli eventuali problemi di gap rispetto ai cambiamenti e alle strategie di fondo. Il secondo concetto, invece, si separa dal concetto di organizzazione e focalizza la sua attenzione sulla percezione della formazione in cui il momento in AULA ha una grande centralità e autonomia rispetto all'organizzazione. Per quanto riguarda gli elementi stimolati nel processo formativo delle risorse o delle

persone, troviamo le seguenti alternative: Capacità (9), Comportamenti (4), Atteggiamenti (4), Conoscenze (4) e Duplice livello emotivo e professionale (4).

La voce Capacità ha diverse interpretazioni: ci si può riferire alle capacità personali, di percezione e rappresentazione, di conseguimento di un risultato, di gestione, di ruolo. Nel complesso si può fare la seguente osservazione: sono in numero minore le persone che pensano che la formazione metta mano soltanto su un piano isolato, sono in numero maggioritario invece le persone che pensano che la formazione abbia a che fare con almeno 2 o 3 livelli insieme: razionalità ma anche emozionalità, capacità di fare, conoscenze aggiornate e il livello delle relazioni interpersonali.

3.1.4 IL MODO\METODO CON CUI LA FORMAZIONE SI COMPIE

Rispetto a oggetto e fine, il numero di persone che hanno utilizzato nella definizione di formazione il modo o il metodo per farlo sono decisamente inferiori. Circa il 30%, ovvero solamente 25 persone, hanno fatto riferimento a tale argomento. Oltre a non essere molto frequenti, non hanno neanche raggiunto un livello di maturità approfondita. Le connotazioni sono rimaste su un piano di metodologia generale, o di categorie concettuali da affrontare o tener presenti nel processo. Per questo motivo, si può dedurre che il metodo non sia ancora così amalgamato e interiorizzato profondamente nel formatore, in tutti i suoi aspetti. In questo senso si può dire che la formazione sia ancora una professione emergente: ad uno stadio in cui la strumentazione necessita di affinamento ulteriore e di diffusione, ed il rapporto con l'ambiente socio organizzativo di riferimento va esplicitato in un mandato condiviso.

3.2 LA DIAGNOSI ORGANIZZATIVA E L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Un corso di formazione per adulti deve avere per ovvie ragioni una impostazione molto diversa rispetto ad un corso nel campo dell'insegnamento tradizionale, dove le esigenze di standardizzazione di contenuti e metodi di apprendimento, lasciano trascurare una puntuale analisi dei fabbisogni formativi dei soggetti coinvolti. Capire se l'intervento formativo è opportuno, quali ruoli debbano essere coinvolti in tale processo, quale relazione esista tra capacità di sviluppare e l'organizzazione, è una fase del processo formativo propedeutico alla realizzazione dell'operazione e all'esperienza formativa in sé. Nelle seguenti pagine verrà affrontata la tematica della rilevazione dei fabbisogni formativi, in particolare analizzando il metodo e il processo per eseguire tale operazione.

3.2.1 Le caratteristiche della diagnosi

I punti di partenza sono fondamentali per impostare un programma di formazione. Per questo motivo è importante considerare l'origine della domanda di formazione e la coerenza con il sistema organizzativo di cui fa parte.

Prima di essere usata, la formazione presuppone una diagnosi sulle ragioni e sulle cause che rendono necessario l'intervento. Tale diagnosi può essere molto semplice ma anche molto complessa. La complessità aumenta man mano che aumentano le dimensioni da considerare³⁵:

³⁵ AIF – Associazione italiana formatori, *Professione Formazione*. Franco Angeli

- Man mano che l'apprendimento che si vuole realizzare non riguarda solamente aspetti di tipo tecnico o operativo, ma riguarda anche atteggiamenti e metodi di affrontare i problemi, di agire con e verso gli altri, cioè se oltre alla dimensione cognitiva si aggiunge quella comportamentale
- Via via che i compiti che compongono un determinato ruolo sono sempre meno routinari, ripetitivi, standardizzabili e quindi più imprevedibili. Oltre ad aumentare la complessità delle conoscenze richieste, aumentano anche le capacità di tipo attitudinali e di adattamento a circostanze nuove.
- Man mano che si interviene su un insieme di ruoli diversi per livello, responsabilità, compiti, funzioni e tra loro connessi e interdipendenti. Facilitare cambiamenti conoscitivi o comportamentali in un determinato ruolo ha ripercussioni su coloro che svolgono ruoli intercorrelati.
- Via via che il sistema organizzativo di riferimento è più ampio, complesso e differenziato e man mano che la distruzione dei vari ruoli sul quale si vuole intervenire è tale da toccare la maggior parte dei sottosistemi funzionali o operativi del quale il sistema organizzativo è composto. A questo punto diventa necessario analizzare e comprendere il ruolo globale del sistema organizzativo, i suoi obiettivi strategici, il suo modo di funzionare, le sue articolazioni interne, il suo rapporto con l'ambiente esterno e così via.

Diventa perciò di fondamentale importanza saper analizzare il funzionamento dell'organizzazione, attraverso una diagnosi che non sia finalizzata ad un cambiamento organizzativo, ma che sia finalizzata alla comprensione e all'identificazione del sistema di riferimento in cui si sviluppa il processo formativo.

3.2.2 *Il processo diagnostico*

Non diverso da qualsiasi altro tipo di attività di ricerca, anche in questo ambito troviamo alcuni problemi in merito alla metodologia da applicare per l'analisi dei fabbisogni formativi. In primo luogo, per quanto riguarda gli strumenti da utilizzare, ci si può avvalere fondamentalmente solo:

- Dell'osservazione diretta
- Dell'intervista (individuale o di gruppo)
- Del questionario

Questi tre strumenti differenziano tra loro per il modo in cui vengono raccolti i dati, ovvero per il modo in cui viene pensata e condotta 'l'interrogazione' dell'oggetto del fenomeno, nonché per la possibilità di interrogare tutto o in parte l'oggetto e a diversi livelli di profondità. Dunque, in base all'obbiettivo dell'indagine si opterà per un diverso strumento, conoscere le loro differenze diventa necessario per utilizzare lo strumento adeguato. Per ognuno di questi strumenti è opportuno analizzare le loro criticità.

Per quanto riguarda il metodo dell'osservazione diretta, comporta problemi operativi di indubbia complessità. Basti pensare alle difficoltà che si possono incontrare all'interno di un'organizzazione con un'attività di osservazione di un certo numero di persone per periodi significativi di tempo. Difficoltà tecniche legate alla preparazione di chi conduce la ricerca, ma anche difficoltà nel muoversi all'insaputa dei soggetti osservati o piuttosto con la loro approvazione: è risaputo che nel campo delle scienze sociali l'osservazione diretta modifichi l'oggetto osservato o comunque interferisca con la possibilità di registrare dati validi e attendibili. Da un lato bisogna tenere conto delle implicazioni soggettive dell'osservatore (Borgogno, 1978) che tendono a interferire con quanto si sta osservando: sono fenomeni riconducibili a vissuti di ansia nei confronti della relazione con l'oggetto osservato sia rispetto a ciò che si sta scoprendo, sia per il desiderio di ciò che ci si aspetta di scoprire. Dall'alto lato bisogna tener conto delle implicazioni soggettive dell'osservato, legati anche essi a fenomeni di ansia presenti nel fenomeno di osservazione,

legati a ciò che stanno scoprendo e dal desiderio che emergano solamente fatti positivi. Questo quadro è comunemente chiamato come *Effetto Hawthorne*. Oltre alle difficoltà soggettive delle parti in gioco, vanno aggiunte le difficoltà delle implicazioni soggettive dell'intera organizzazione dove il processo di osservazione ha luogo: sono in gioco ulteriori e più complessi aspetti legati ad una realtà relazione che ha una storia fatta non solo di dati ma anche di aspetti più profondi. In fin dei conti il ricorso a questo strumento di osservazione richiede di dover tener conto delle possibili e probabili distorsioni che si verificheranno nella raccolta dei dati, risultando efficace solamente in pochi casi.

Per quanto riguarda il questionario, nonostante sia più efficace e utilizzato del metodo dell'osservazione, può presentare alcune situazioni critiche in alcune circostanze. L'eccessiva distanza che si crea tra ricercatore e l'oggetto dell'indagine è da intendersi come un tentativo di controllo da parte del primo delle ansie di cui si è parlato in precedenza con l'oggetto. Il ricorso al questionario diventa indispensabile soprattutto in funzione delle dimensioni dell'oggetto di indagine stesso: dove sia presente una larga popolazione di soggetti da interrogare o essa sia distribuita geograficamente su un territorio molto vasto. In secondo luogo, il questionario permette di ottenere dati di superficie rispetto all'oggetto dell'indagine. Questo avviene sia perché i dati ottenuti sono precodificati, in funzione dello schema che si è adottato per la formulazione dell'insieme delle domande che compongono lo strumento, sia per l'impossibilità di effettuare un rigoroso controllo sulla validità e l'attendibilità dei dati raccolti che possa rilevare l'eventuale distorsione fornita nelle risposte dai soggetti dell'indagine. Per ovviare a questi problemi si può utilizzare la standardizzazione dello strumento. La procedura in questo caso prevede di effettuare interviste aperte con un campione di potenziali interlocutori dell'indagine e tramite esso formulare domande il più precise possibili da inserire nel questionario, il che può essere più o meno complesso a seconda del grado preliminare di conoscenza del fenomeno o dell'oggetto dell'indagine. Dunque, per l'analisi dei bisogni formativi, l'utilizzo del questionario presenta problemi legati da un lato alla chiarezza e completezza dello schema concettuale di riferimento circa l'oggetto dell'indagine, dall'altro

sulla precisione e coerenza interna con cui si opera per la formulazione delle domande.

Lo strumento migliore risulta essere l'intervista, dove con questo termine si intende indicare in modo estensivo qualunque tipo di procedura di indagine che implichi una esplicita collaborazione tra ricercatore e l'interlocutore dell'indagine, che implichi dunque una situazione relazionale di interrogazione diretta e di dialogo. Per questo tipo di attività di ricerca, l'intervista risulta lo strumento migliore tra quelli presentati: i motivi sono per la ricchezza di dati che questo strumento consente di ottenere e anche per la possibilità di approfondire specifici elementi raccolti in modo differenziato a seconda dello specifico interlocutore. Anche in questo caso entrano in gioco, come nell'osservazione, alcuni aspetti legati all'ansia vissuta nella relazione di scoperta o anche, come nel questionario, aspetti legati alla necessità di disporre di un chiaro e completo sistema di riferimento concettuale attinente l'oggetto dell'indagine. In compenso, la possibilità di poter gestire i singoli contenuti del processo di scoperta nel momento in cui esso ha luogo e con la diretta partecipazione degli interlocutori, permette all'intervista di avere un'elasticità che non è presente negli altri elementi.

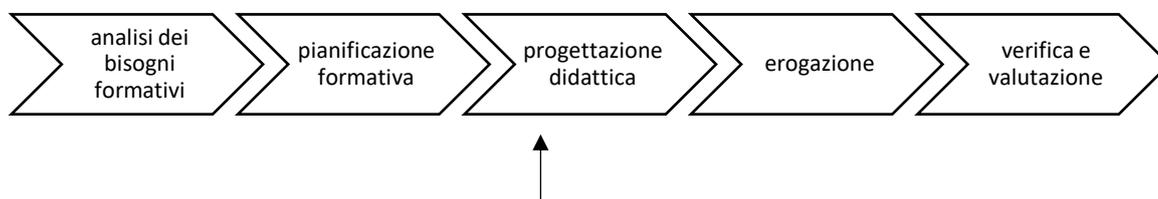
3.3 LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI IN CONSOB

Il presente progetto, al quale ho preso parte personalmente, è nato con lo scopo di riformare e aggiornare i corsi di formazione all'interno della CONSOB (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), ritenuti troppo vaghi e non appropriati per ciascuna posizione. Infatti, la partecipazione ai corsi di formazione avviene su base volontaria e, dato che sono aperti a tutti i lavoratori in Consob, mantengono un'impostazione generica senza poter approfondire le competenze specifiche di un determinato ruolo. Il fine del progetto, dunque, è quello di mappare le competenze richieste per ogni ruolo e attivare dei corsi formativi che siano mirati per implementare le competenze

per ogni singolo ruolo, in modo tale che ogni persona all'interno dell'organizzazione abbia a disposizione una serie di corsi specifici al proprio ruolo.

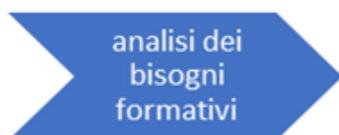
3.3.1 LA DESCRIZIONE DEL MODELLO

Per attivare i corsi formativi, bisogna seguire un processo diagnostico che può essere rappresentato con il seguente schema³⁶:



La gestione per competenze può supportare tutte le fasi del processo formativo

LA GESTIONE PER COMPETENZE FINALIZZATA AD INDIVIDUARE LA DOMANDA DI FORMAZIONE



Il bisogno formativo può essere facilmente e utilmente inteso come espressione di una o più competenze da formare. Questa diagnosi può essere elaborata:

- Dai 'Comitati di competenza' che segnalano opportunità e necessità formative in base alle tendenze, mutamenti, novità in atto nel proprio ambito di competenza
- Dalla 'Linea' che tramite i propri dirigenti, funzionari o referenti alla formazione, individua specifiche esigenze formative interne che nascono da processi di riorganizzazione, dall'innovazione tecnica del proprio settore, da problematiche di funzionamento operativo.

³⁶ Praxiacademy (2011), *Modello delle competenze: costruire un sistema di sviluppo del personale basato sulle competenze*

*LA GESTIONE PER COMPETENZE FINALIZZATA A PROGETTARE IN
DETTAGLIO UN EVENTO FORMATIVO*



Ogni percorso formativo può essere definito in termini di:

- Alcune specifiche competenze (tecniche o comportamentali)
- La competenza organizzativa (una direzione interna, un ruolo, una famiglia personale, i dirigenti...)

*LA GESTIONE PER COMPETENZE FINALIZZATA A PROGETTARE IN
DETTAGLIO UN EVENTO FORMATIVO*



Una microprogettazione è efficace se traduce in modo adeguato e coerente le indicazioni contenute nella macroprogettazione.

In particolare, assumono un'importanza determinate le 2 componenti principali della progettazione di dettaglio, che devono essere fortemente coerenti con gli obiettivi di competenza assegnati all'intervento formativo: gli argomenti, le metodologie didattiche.

LA GESTIONE PER COMPETENZE FINALIZZATA A VALUTARE I RISULTATI DELLA FORMAZIONE



I livelli di verifica dei risultati formativi.

Livello 1: Reazione dei partecipanti all'attività formativa misurata al termine della medesima.

Livello 2: Apprendimento conseguito in termini di:

- Conoscenze
- Capacità
- Qualità/atteggiamenti

Che migliorano e sviluppano le prestazioni professionali dei partecipanti dei partecipanti misurato al termine dell'attività formativa.

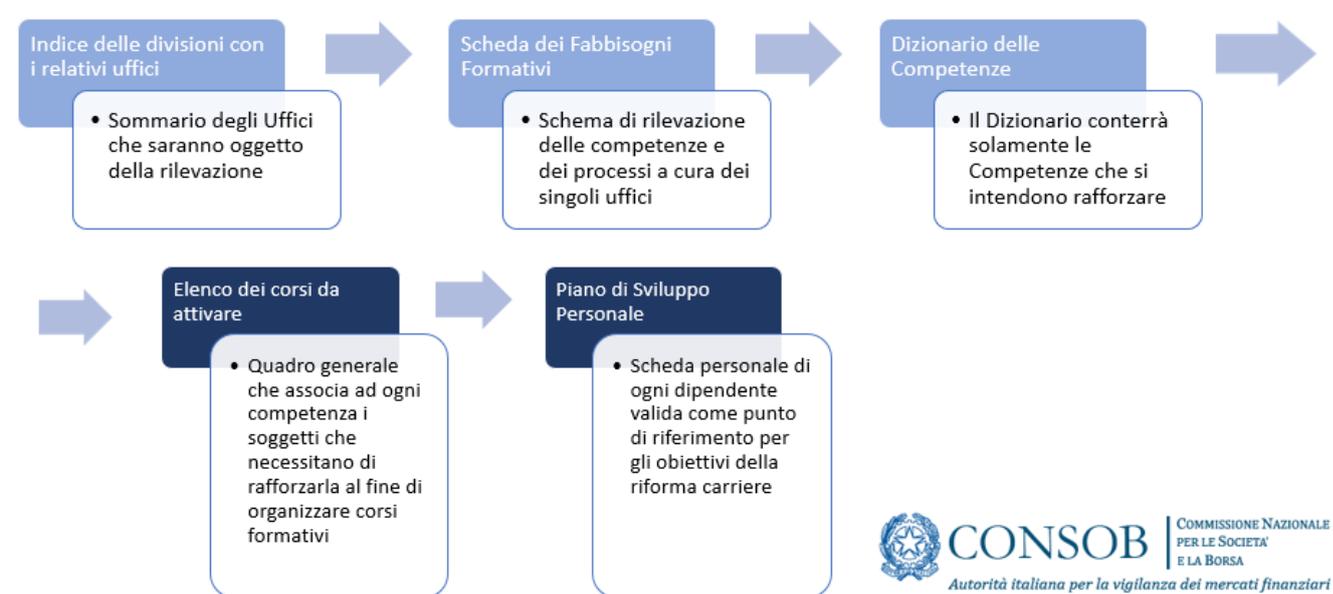
Livello 3: Trasferibilità messa in atto di conoscenze, atteggiamenti e skill sul lavoro, misurata ad una certa distanza di tempo dell'attività formativa.

Il sistema appena descritto rappresenta la metodologia a livello teorico da utilizzare nel caso della rilevazione dei fabbisogni formativi. Nel caso della Consob si è utilizzato invece il seguente sistema:

Sistema Ideale	Semplificazione utilizzata
Disponibilità di una mappa completa delle Posizioni organizzative (complesso di attività e funzioni cruciali e delle competenze necessarie)	Viene assunto che tutte le persone appartenente ad un medesimo Ufficio occupino un'identica Posizione
Disponibilità di un Dizionario delle Competenze (descritte per caratteristiche e per grado di presidio, nella prassi articolato in 5 livelli)	Il Dizionario sarà solamente composto dall'elenco delle competenze da rafforzare basate su una rilevazione qualitativa
Rilevazione del livello di competenza delle persone che occupano una determinata posizione organizzativa	Vengono rilevate solamente le competenze che si intendono rafforzare

Per sistema ideale si intende il sistema che si sarebbe dovuto applicare per avere il miglior risultato ottenibile ma, a causa delle circostanze interne e alla eccessiva durata che avrebbe comportato, si è optato per semplificare il sistema decidendo di operare con delle semplificazioni.

3.3.2 LO SCHEMA LOGICO



Per quanto riguarda il primo punto dello schema logico, prima di iniziare con la rilevazione dei fabbisogni vera e propria vi è stata una selezione degli Uffici che sarebbero stati oggetto della rilevazione. Infatti, come detto in precedenza, è praticamente impensabile effettuare questo tipo di lavoro a tutti gli Uffici che compongono la Consob contemporaneamente. Per questo motivo sono stati oggetto di rilevazione solo gli uffici di alcune divisioni: DAM (Divisione Amministrativa), DCG (Divisione Corporate Governance), DIE (Divisione Informazione Emittenti), DIF (Divisione Infrastrutturale Informativo), DIN (Divisione Intermediari), DME (Divisione Mercati) e l'Ufficio Sanzioni.

Il secondo punto dello schema, ovvero lo schema dei Fabbisogni Formativi, è il punto nevralgico di tutto il processo. Per svolgere questo compito, bisogna utilizzare la mappatura delle competenze.

LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE

L'elemento di riferimento è il ruolo³⁷, che possiede una stabilità e un'ampiezza maggiore rispetto alla posizione o alla mansione. Gli aspetti di comunicazione vanno trattati con grande trasparenza e con particolare attenzione dato che si tratta di un intervento che coinvolge altre persone. Le fonti delle informazioni raccolte sono le persone stesse, proprio per questo motivo il clima che vi deve essere alla base è quello di fiducia affinché si abbia un buon andamento del lavoro. Sono appunto da evitare connotazioni troppo valutative nei confronti delle persone chiarendo che l'oggetto dell'indagine non è la persona, ma i ruoli che ricoprono. Le persone saranno eventualmente coinvolte anche in un secondo momento dell'intervento, dedicato appositamente alle rilevazioni delle caratteristiche individuali, per poter valutare la congruenza tra il ruolo occupato e le competenze necessarie per quel ruolo.

Il processo di mappatura delle competenze

Come già esplicitato, l'elemento centrale del modello proposto il ruolo che rimanda ai comportamenti attesi nell'ambito dell'organizzazione. Il percorso da seguire comprende tre passaggi:

- Rilevazione delle attività
- Individuazione delle azioni che costituiscono i comportamenti
- Definizione delle capacità che sottendono i comportamenti

La prima fase del processo riguarda l'individuazione dei comportamenti, dato che solamente questi ultimi sono l'elemento visibile e oggettivamente accertabile. Le informazioni necessarie a raggiungere questo scopo si possono ottenere da due fonti: la Job Description e gli organigrammi. Nel primo si

³⁷ Levati W., Saraó M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Agnelli 1998

trovano elencate in linea generale le finalità, lo scopo e le responsabilità della posizione, mentre nel secondo troviamo le relazioni gerarchiche e funzionali ad esse collegate. Sulla base di questi elementi è possibile tracciare una prima ipotesi di attività. Le attività prese in considerazione sono le attività di fatto, ovvero quelle attività che concretamente il titolare svolge all'interno dell'organizzazione e nel compimento del proprio ruolo. È importante distinguere tra attività di fatto e attività di cui il titolare ha la responsabilità. Infatti, queste ultime, nella realtà può capitare che non vengano svolte direttamente dal titolare, ma dai suoi collaboratori e quindi non possono essere comportamenti realmente legati al ruolo preso in considerazione. Un altro elemento di riferimento è rappresentato dagli output concreti, dai prodotti del lavoro (relazioni, piani, modelli...), sulla base dei quali è possibile costruire le attività necessarie per elaborarli. Quanto si raccoglie dall'analisi della Job Description, degli organigrammi e dei prodotti è solamente la prima traccia per l'individuazione delle attività connesse al ruolo. I dati che si raccolgono sono solamente un'ipotesi di lavoro che è necessario completare e convalidare attraverso le informazioni che si raccolgono con le interviste. Dalla descrizione delle attività si può risalire ai comportamenti, che rappresentano una categoria più generale che classifica e raccoglie le azioni che sono necessarie per lo svolgimento dell'attività. È dunque possibile che attività diverse abbiano alla base gli stessi comportamenti. La formulazione di comportamenti espressi sotto forma di azioni è il materiale che consente di passare da una dimensione comportamentale a quella psicologica, cioè risalire da elementi visibili a elementi non direttamente visibili che li sottendono e li rendono possibili, cioè le capacità. È ancora bene sottolineare che posizione e ruolo identificano due concetti diversi: infatti è possibile avere posizioni diverse che richiedano gli stessi comportamenti di ruolo e quindi le stesse capacità. La differenza consiste, oltre che per il discorso delle responsabilità, anche per le qualità e quantità di conoscenze ed esperienze richieste per un ruolo diverso. Diventa perciò importante determinare i rapporti tra posizione e ruolo in modo da pianificare i possibili percorsi di carriera, dato che le opportunità di esperienza e l'incremento di conoscenze può essere pianificato e realizzato.

LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE E DEI FABBISOGNI FORMATIVI IN CONSOB

DIVISIONE/UFFICIO	DIV/UFF	NOMINATIVI	
	Adetto		
ATTIVITA' (Processi)	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	<i>inserito a cura GRU</i>		
	Esperienza	Data nascita	
Esperienza di Istituto			
Formazione di base	Laurea in Giurisprudenza		
	Laurea in Economia		
	Laurea in Informtica, Matematica, Fisica		
	Laurea in Ingegneria o Architettura		
	Altro		
Abilitazioni professionali	Ordine di appartenenza		
Competenze da rafforzare (indicare con una "X" la competenza che il collaboratore dovrebbe rafforzare)			
Conoscenze specialistiche	Specificare ...		
	Conoscenze applicativi: specificare		
	Conoscenze office automation: specificare		
Conoscenze linguistiche (inglese)			
Competenze comportamentali	Cooperazione		
	Problem solving		
	Negoziante		
	Comunicazione		
	Capacità di innovazione		
	Leadership		

Il seguente questionario è stato quello utilizzato per la rilevazione dei processi in Consob. La prima parte, composta dalla rilevazione della attività (processi), veniva compilata prima di essere sottoposta agli uffici oggetto dell'indagine tramite la consultazione del Manuale dei Processi. La seconda parte, invece, relativa alle competenze era invece compilata dagli uffici. Come è riportato nella tabella, le competenze che venivano richieste di essere inserite non erano quelle che caratterizzavano la posizione, ma quelle che le persone reputavano che dovevano essere rinforzate. Inizialmente la modalità prevista per presentare la mappatura fosse quella dell'intervista ma, anche a causa del Covid 19, le modalità sono cambiate ed è stato presentato solamente tramite questionario.

3.3.3 Gli Output previsti

A causa dei lunghi tempi di risposta ai questionari e anche a causa del Covid che ha destabilizzato la situazione, la mappatura dei processi è ancora in fase d'opera. Una volta completata questa fase e il relativo Dizionario delle Competenze da rafforzare, gli Output previsti sono essenzialmente due:

- L'elenco dei Corsi da attivare

Etichette di riga	Somma di partecipazioni
Affidabilità	1
Capacità di innovazione	5
Conoscenze applicativi: Bloomberg	3
Conoscenze linguistiche (inglese)	7
Conoscenze office automation: Data warehouse	10
Cooperazione	4
Direttiva MIFID2	2
Gestione del tempo e delle priorità	9
Intelligenza artificiale e big data (possibili utilizzi)	6
Leadership	7
Negoziazione	5
Normativa abusi di mercati	3
Problem solving	5
Procedimento sanzionatorio su abusi di mercato	2
Public Speaking	7
Scrittura funzionale	10
Sistema ARGO	4
Specificare ...	0
TRANSACTION REPORTING	4
Totale complessivo	94

- Il Piano di sviluppo Personale (eventualmente con riferimento agli Obbiettivi di riforma della carriera)

id SiGeFor	Cognome Nome	Tipo corso	Titolo	Macroarea	Area	Divisione	Ufficio	Dal	Al
1993		Corso interno	Corso public speaking	SVILUPPO DELLE CAPACITA' MANAGERIALI E OPERATIVE	Sviluppo delle capacità manageriali	DIN	VIC	19/09/2019	19/09/2019
2012		Convegno	DAL RISPARMIO AGLI INVESTIMENTI: CONTESTO E CONDIZIONI PER UN SERVIZIO DI CONSULENZA SOSTENIBILE ALLE FAMIGLIE E DI SOSTEGNO	DISCIPLINA E FUNZIONAMENTO DEI MERCATI E DEGLI OPERATORI FINANZIARI	Economia degli operatori e dei mercati	DIN	VIC	08/10/2019	08/10/2019
1834		Corso in Streaming	La distribuzione dei prodotti bancari, finanziari e	DISCIPLINA E FUNZIONAMENTO DEI MERCATI E DEGLI OPERATORI	Economia degli operatori e dei mercati	DIN	VIC	03/04/2019	04/04/2019
1879		Seminario interno	Public speaking: comunicare in modo efficace	SVILUPPO DELLE CAPACITA' MANAGERIALI E OPERATIVE	Sviluppo delle capacità manageriali	DIN	VIC	05/06/2019	05/06/2019

Conclusione

Il capitale umano e intellettuale delle organizzazioni, specialmente quelle pubbliche, rappresentato dalle risorse umane e dalle loro conoscenze e competenze, costituiscono la risorsa fondamentale per un'azienda. Al giorno d'oggi, infatti, non si può pensare ad un'organizzazione che implementi un piano di sviluppo strategico senza prestare la dovuta attenzione alla gestione, alla valorizzazione e allo sviluppo delle risorse umane. Le risorse umane in azienda rappresentano qualcosa di più di un semplice fattore di produzione. Da punto strategico, possono diventare allo stesso tempo un fattore critico se viene meno il delicato equilibrio tra il dato individuale della persona e il dato organizzativo assegnatole. La mancanza di un'adeguata conoscenza delle risorse umane può portare ad un progressivo impoverimento dell'organizzazione con profonde ricadute a livello economico, strategico, motivazionale e a livello di clima e cultura aziendale. Se è vero che le persone rappresentano un asset strategico, le aziende non possono trascurarle e proprio per questo motivo è nato il progetto della Consob. Aggiornare e formare i propri dipendenti con corsi mirati e propedeutici alla posizione che ricoprono è l'unico strumento che un'organizzazione pubblica come la Consob ha a disposizione per continuare ad essere efficace nel proprio ruolo.

BIBLIOGRAFIA

Daft R.L. (2014), *Organizzazione Aziendale*, quinta edizione. Maggioli Editore

AIF – Associazione italiana formatori, *Professione Formazione*. Franco Angeli

Praxiacademy (2011), *Modello delle competenze: costruire un sistema di sviluppo del personale basato sulle competenze*

The knowledge-creating company (2008), Nonaka, Ikujiro, Boston, Massachusetts: Harvard Business Press

Navarra F., *Il Sistema delle competenze in ISTAT*, gennaio 2014

Carretta A., Dalziel M.M., Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Hay Group

Levati W., Saraó M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Agnelli 1998

Dizionario delle competenze Agenzia delle Entrate

ISOLF, *Bi. Dicomp., un percorso ISFOL di bilancio di competenze*

A Camuffo, *Competenze. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa*, in “Economia e Management”, n.2/1996

James T. Kochanski, Donald H. Ruse, *Competenze e sviluppo delle risorse umane*, in “Sviluppo & Organizzazione n.160, marzo/aprile 1997

¹ L. Bossidy, R. Charan, *Execution, The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business Books, New York, 2002 (Trad. It. Execution, Sperling & Kupfer, Milano, 2004)

Luciani C., *Pubblica amministrazione e valutazione del personale: il caso del Garante per la protezione dei dati personali*

G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2009

K. L. Murrell, M. Meredith, *Empowering Employees*, McGraw-Hill, New York, 2000