



grifomultimedia

global
e-learning
provider

E-LEARNING, KNOWLEDGE MANAGEMENT
E COMPETENCE ASSESSMENT:

LA VISIONE INTEGRATA

DEL PROGETTO KNOWMOVE LA

CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE,

STRUMENTO STRATEGICO PER AZIENDE E

PROFESSIONISTI, ED IL SISTEMA WEB-BASED

HR-COMPASS.

Sommario

Ripercorrendo gli studi effettuati sul tema delle competenze da parte di importanti autori degli anni trascorsi, nel presente articolo viene messa in luce la necessità, oggi, di una certificazione di esse ai fini di un migliore inserimento nel mondo lavorativo.

Grifo multimedia, global e-learning provider di Bari, sta curando il progetto **HR-Compass**: (www.hr-compass.it) sistema di certificazione delle competenze basato su un applicativo web, concepito proprio per rispondere a questo bisogno organizzando e guidando il percorso di certificazione, le interazioni e lo scambio informativo tra i diversi attori di questo processo. Il prototipo in lavorazione sarà utilizzato inizialmente per i manager delle risorse umane, ma sarà generalizzabile ad ogni altro job profile.

LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE, STRUMENTO STRATEGICO PER AZIENDE E PROFESSIONISTI, ED IL SISTEMA WEB-BASED HR-COMPASS.

1. Il concetto di competenza

Il dibattito più recente sulla formazione e il cambiamento organizzativo ha enfatizzato, in modo particolare, l'approccio per competenza come una nuova soglia di accesso al problema di definizione della professionalità e del ruolo, sullo sfondo dei processi di cambiamento che interessano attualmente il lavoro e le forme organizzative, in particolare nella piccola e media impresa.

All'interno del dibattito sulla definizione delle competenze in uno scenario di formazione continua, ha acquisito una certa rilevanza il concetto di "competenze chiave" (*Key Competences*) inteso come *l'insieme di competenze complementari che consentono una capacità d'agire piena e responsabile* (ad esempio attitudini organizzative, l'iniziativa personale, la flessibilità, la capacità di prendere decisioni, la creatività e la capacità di risolvere problemi, lo spirito di gruppo ecc.).

In rapporto alle differenti definizioni attribuite a questo termine, le competenze chiave sono comunque ritenute un utile strumento per diverse applicazioni. Vi è chi lo considera utile per effettuare la selezione del personale; chi se ne serve per individuare delle caratteristiche degli individui che predicano la possibilità di una performance superiore; chi è interessato ad un suo utilizzo per definire piani di organizzazione e percorsi di carriera; chi basa sul concetto di competenza il sistema retributivo aziendale, e chi lo ritiene importante per i sistemi d'informazione per la gestione integrata delle risorse umane.

White (1959) considera la competenza come una generale capacità dell'uomo di interagire efficacemente con l'ambiente. Quindi competenza è anche abilità, possibilità, capacità, efficienza.

La motivazione alla competenza consente agli individui di sviluppare la generale capacità per interagire efficacemente con l'ambiente. La competenza non è, per White, una proprietà fissa, infatti implica una capacità generativa nella quale le abilità cognitive, sociali e comportamentali potrebbero essere organizzate per raggiungere più scopi.

McClelland (1973) e Boyatzis (1982) sono gli autori a cui si deve la nuova concezione di gestione delle risorse umane basata sulle competenze.

McClelland partì dal presupposto che, attraverso la semplice misurazione delle skills (abilità), non si riesce ad identificare quale sia la persona giusta da mettere al posto giusto. Per questo, constatando che i tradizionali test attitudinali non predicano il successo nella mansione, ha voluto sviluppare una tecnica che potesse essere in grado di evidenziare quelle competenze che sono

realmente cruciali nello svolgimento di un dato lavoro. Questa tecnica è stata denominata BEI (Behavioral Event Interview) e si propone di rispettare due regole fondamentali. La prima consiste nell'utilizzare campioni differenziati per capire quali variabili possono essere associate al successo in una mansione. La seconda regola consiste nell'individuare schemi cognitivi operativi e comportamentali casualmente correlati alla riuscita sul lavoro o nella vita. Nella sua attuazione pratica vengono effettuate delle interviste durante le quali l'intervistatore si fa raccontare cosa i soggetti hanno fatto nelle situazioni critiche incontrate nelle loro mansioni. Successivamente vengono analizzate le caratteristiche che distinguono i gruppi campione.

Secondo Boyatzis la competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo collegata ad una performance eccellente in una mansione, e che si compone di motivazione, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità.

Battistelli (1995) puntualizza quanto la competenza professionale sia il risultato di una complessa e dinamica articolazione di conoscenze, abilità, atteggiamenti, immagini di sé, motivazioni e caratteristiche di personalità che permette all'individuo di comprendere le richieste e mettere in atto comportamenti professionali adeguati per rispondere alle esigenze lavorative nel contesto organizzativo.

Faretto (1996) sottolinea come una accurata conoscenza di sé, con valutazioni scrupolose delle proprie abilità, abbia un considerevole valore adattivo: essa è in grado di mettere in condizioni gli individui di regolare il proprio comportamento, secondo le richieste dell'ambiente, e permette di evitare le situazioni nelle quali essi potrebbero sentirsi inadeguati.

Si apre qui il campo al concetto di autovalutazione delle proprie performance nel campo professionale che si possono considerare come una componente psicologica della competenza. La valutazione soggettiva della propria abilità è correlata alla capacità di svolgere un'attività diretta al raggiungimento di un obiettivo e all'efficacia del comportamento.

Infine, nel libro Bianco "Insegnare ed Apprendere: verso la società cognitiva" (Commissione Europea, 1995) si indica quanto una carta personale delle competenze possa essere un obiettivo concreto di aiuto alla ricerca del lavoro, all'inserimento sociale e professionale nella prospettiva di individuare e valorizzare attitudini, motivazioni e capacità, e viene sviluppata l'idea di una scheda personale delle competenze che permetterebbe di valutare istantaneamente le qualifiche di ognuno in ogni momento della propria vita.

2. Il Bilancio di competenze

Acquisire la consapevolezza di sé è l'operazione preliminare da compiere prima di prendere decisioni attinenti la propria vita professionale e formativa.

Fare il punto sulle proprie competenze, indagare, cioè, su tutti gli aspetti della propria personalità in termini di interessi, motivazione, conoscenze, attitudini, ambizioni, significa effettuare scelte formative e professionali vincenti, in sintonia con i propri desideri e con l'ambiente che ci circonda. Questo tipo di analisi, profonda e dettagliata, è tecnicamente definita Bilancio delle Competenze e si esplica essenzialmente nel mettere in relazione quattro elementi chiave:

Ciò che sei (bilancio di personalità);

Cosa sai fare (attitudini personali e professionali);

Cosa puoi fare (potenzialità);

Cosa speri di fare (obiettivi).

Disegnata "la mappa" di noi stessi, il passo successivo è mettere a confronto gli elementi che ci caratterizzano con il mercato del lavoro e il settore di nostro interesse, per poi definire, nel dettaglio, il nostro progetto di vita professionale, unito, alla occorrenza, ad un progetto formativo.

Un Bilancio di competenze è, quindi, un check-up professionale ed è il punto di partenza per ulteriori progressi. Essere consapevoli e coscienti del proprio potenziale, è presupposto per un possibile cambiamento, sia all'interno di una azienda che all'esterno.

L'azione di bilancio va vista in un'ottica non solo di orientamento, ma integrata ad azioni di formazione continua. Infatti è ormai da tutti riconosciuto il fatto che nell'era della conoscenza, le necessità di apprendimento interessano tutto l'arco della vita di una persona.

Il bilancio di competenze è uno strumento che consente di valutare le differenze tra le capacità richieste per ricoprire una determinata posizione e le abilità effettivamente possedute dal titolare della posizione, o da chi aspira ad essa; prende quindi avvio dalla verifica delle competenze attese effettuata tramite l'analisi della job description ed interviste a responsabili aziendali. Ne emerge un elenco delle capacità fondamentali necessarie per ricoprire l'oggetto dell'analisi. Si prosegue, quindi, con la scelta degli strumenti più adatti per valutare nel soggetto il livello delle competenze evidenziate. Questi possono essere interviste ai colleghi, al capo ed eventuali collaboratori di pari grado (questionario a 360 gradi), esercitazioni di gruppo, test psicoattitudinali, osservazione diretta. La comparazione tra le competenze richieste e le competenze effettivamente possedute (**skill gap analysis**), consente di evidenziare le aree sulle quali il professionista è in linea con le attese della posizione che ricopre (o che vorrebbe ricoprire), quelle nelle quali le supera e quelle nelle quali deve investire in termini di aggiornamento e formazione.

Scopo del bilancio non è tanto predire il futuro professionale del lavoratore, la sua riuscita in un settore anziché in un altro o il suo successo lavorativo, quanto quello di rappresentare una opportunità per la persona di poter sperimentare le sue capacità di gestire in maniera autonoma la propria vita professionale e le sue capacità di scelta e discrezionalità.

L'autoanalisi che il professionista in cerca di una ricollocazione o di un miglioramento professionale fa guidato da un esperto sulle sue reali capacità e sulle competenze attuali, lo porta a percorrere una strada di cambiamenti, egli deve recuperare se stesso e rielaborare, cercare cose già fatte, anche in aree diverse da quelle lavorative, e scoprire nuove attitudini, altre capacità possedute ma alle quali non aveva mai pensato concretamente.

Nel fare il proprio Bilancio di Competenze il lavoratore: definisce i propri interessi, aspirazioni, motivazioni personali; evidenzia le conoscenze, abilità e capacità possedute; valorizza le esperienze fatte; verifica le proprie potenzialità; sviluppa il proprio progetto professionale.

Il Bilancio di Competenze viene spesso attuato per decidere chi promuovere ad un ruolo a maggior contenuto manageriale. È molto importante, in questo caso, valutare anticipatamente il possesso di alcune competenze che non sempre è possibile vedere nel ruolo attuale e che quindi non possono essere oggetto di valutazione da parte dei capi. Ad esempio, un operaio in catena di montaggio può essere un buon lavoratore anche se ha basse capacità di leadership, competenza che non viene utilizzata in quella posizione, ma se vogliamo farlo diventare capo reparto dobbiamo assicurarci che sia in grado di gestire i suoi collaboratori. Non avendo modo di osservare tale capacità sul campo, è necessario costruire un modo che consenta di evidenziarla. Inoltre il bilancio viene realizzato nel momento in cui si pone la difficile ma necessaria scelta di ridurre il personale, in quanto diventa opportuno scegliere con attenzione quali persone trattenere, in modo da assicurarsi che siano le più adatte alla nuova configurazione della organizzazione.

Per quanto riguarda il metodo, possiamo dire che non esistono soluzioni standard, ma strumenti comprovati per valorizzare le specificità di ogni azienda. Ogni intervento si articola in quattro fasi:

Analisi: vengono raccolte tutte le informazioni e vengono razionalizzate le reali esigenze.

Progettazione: vengono individuati gli obiettivi da perseguire definendo il metodo più valido ed efficace per lo specifico contesto. Si costruiscono team di lavoro specializzati competenti e composti dalle figure più idonee e qualificate a realizzare le esigenze evidenziate.

Proposta: si definiscono tempi, modalità, obiettivi e costi degli interventi considerando le necessità, priorità, disponibilità dell'azienda cliente.

Realizzazione: si sviluppa quanto concordato rispettando rigorosamente gli impegni assunti. In ogni intervento si coopera con le risorse interne nel rispetto della attività dell'azienda; il cliente viene

messo in condizione di alimentare nel tempo le informazioni fornite inizialmente. Si procede per unità successive e indipendenti di lavoro attraverso un continuo processo di verifica con le figure designate dal cliente. Elementi chiave sono: modularità dell'intervento, integrazione e coinvolgimento delle risorse del cliente, network di risorse con competenze specifiche e consolidate esperienze.

Al termine del percorso di bilancio ciascun lavoratore avrà sviluppato un proprio progetto professionale, che riguarderà gli obiettivi prefissati e le azioni concrete da intraprendere per realizzarli (gli obiettivi saranno attinenti a caratteristiche, ambizioni, interessi e competenze che il lavoratore possiede e che avrà attentamente valutato insieme al consulente); il consulente predisporrà un documento di sintesi che conterrà tutte le informazioni raccolte durante il percorso (il lavoratore ne è l'unico destinatario e può deciderne che utilizzo farne); e infine avrà avuto l'occasione di mettere insieme un portfolio di competenze, cioè una raccolta di tutti gli elementi o prove (*evidenze*) che attestano le competenze acquisite e che il lavoratore man mano terrà aggiornato con le successive acquisizioni.

3. L'esperienza di Grifo multimedia: il progetto HR- COMPASS

Negli ultimi anni in Italia si è registrato un interesse crescente per la costruzione di un sistema nazionale di certificazione delle competenze acquisite che consenta il reciproco riconoscimento di crediti formativi capitalizzabili.

A proposito il D.Lgl n.174/2001 definisce nell'art.1 "perché si certifica": per garantire la trasparenza dei percorsi formativi e il riconoscimento delle competenze acquisite dalle persone per il conseguimento dei relativi titoli e qualifiche, per consentire l'inserimento o il reingresso nel sistema di istruzione e della formazione professionale, per agevolare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro; nell'art. 2 "cosa si certifica": appunto le competenze, e ne fornisce una definizione; e nell'art. 5 "quando si certifica": al termine o in fase intermedia di un percorso, a seguito di esperienze di lavoro o di autoformazione, su richiesta degli interessati ai fini dell'ammissione a livelli diversi di istruzione e formazione, o per l'acquisizione di una qualifica o di un titolo di studio.

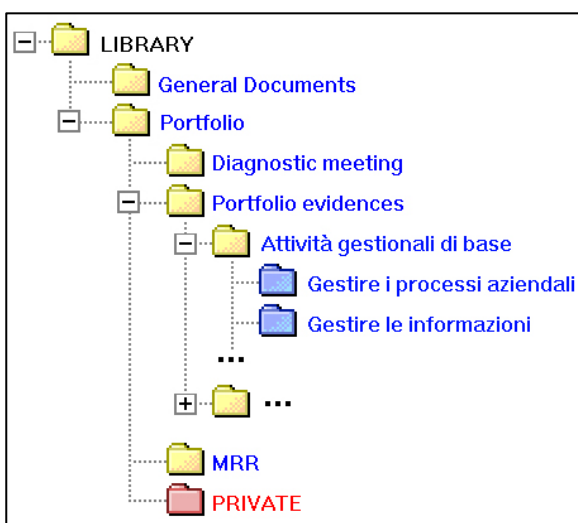
Ma già nel Libro Bianco "Insegnare e apprendere-verso la società conoscitiva" (Commissione europea, 1995) è stato sottolineato come, le mutazioni in corso nella nostra società, incrementando la possibilità di ciascun individuo di accedere all'informazione e al sapere, abbiano comportato una modifica delle competenze necessarie e dei sistemi di lavoro che necessitano notevoli adattamenti, e

come sempre più la posizione di ciascuno di noi nella società, verrà determinata dalle conoscenze che avrà acquisito.

Ecco che questa maggiore flessibilità nell'acquisire conoscenze ci invita a riflettere su nuovi modi per il riconoscimento delle competenze acquisite. Perché a questo punto non immaginare una tessera personale delle competenze, sulla quale figurerebbero le conoscenze del titolare, che siano di base o tecniche, ovvero addirittura professionali? In questo modo un giovane non munito di diploma potrebbe candidarsi ad un posto di lavoro munito della tessera sulla quale figurerebbero le sue competenze per quanto riguarda l'espressione scritta, le conoscenze linguistiche, il trattamento testi. Tale formula permetterebbe di valutare istantaneamente le qualifiche di ognuno in ogni momento della propria vita, contrariamente ai diplomi che, nel corso degli anni, perdono valore. Grifo multimedia, Global E-Learning Provider di Bari, è attiva ed attenta a queste problematiche e partecipa al progetto HR-COMPASS (nell'ambito del programma europeo "Leonardo da Vinci"), che ha come obiettivo lo sviluppo di un nuovo sistema web per supportare **i processi e le procedure atti a valutare e certificare le competenze professionali**. Il sistema prototipizzato nell'ambito del progetto verrà sperimentato per la certificazione **dei manager delle risorse umane**. L'idea generale è quella di creare un centro che, basando l'erogazione del servizio sul sistema web di seguito descritto, possa fornire a pagamento il servizio di certificazione a professionisti e/o aziende.

Ma cerchiamo di capire bene il funzionamento di questo sistema web.

L'utente che desidera certificare la sua competenza si collega ad un sito web dove troverà tutte le informazioni utili a capire il processo di certificazione ed il suo funzionamento. Se lo riterrà potrà



richiedere la certificazione rispetto ad un dato job profile scelto tra quelli disponibili sul sito effettuando un processo di registrazione e, conseguentemente, ricevendo username e password necessari per entrare nel sistema ed essere riconosciuto come "Applicant". Ad ogni Applicant è assegnato un tutor personale (Personal Advisor) che avrà il compito di accompagnarlo/a per tutto il percorso. Il sistema web permette in qualsiasi momento ad ognuno di essi di contattare via email il

proprio tutor personale.

Ogni Applicant sarà dotato, inoltre, di una propria Library personale: un repository della documentazione prodotta dall'Applicant stesso e dai verificatori durante il processo di certificazione.

L'Applicant dovrà sostenere un Diagnostic Meeting, colloquio atto a verificare la reale possibilità di poter accedere alla certificazione. Propedeutica a tale colloquio la preparazione, da parte dell'Applicant di un set di documenti preliminari richiesti dal tutor personale, riguardanti la sua formazione e la sua attuale collocazione lavorativa. Tali documenti saranno caricati nella library dell'Applicant e resi automaticamente disponibili al tutor personale .

Il tutor personale valuterà i documenti prima del colloquio e, durante il meeting, li discuterà con l'Applicant. Il risultato del Diagnostic Meeting sarà una relazione del tutor personale in cui comunicherà al centro di certificazione l'idoneità (o l'inidoneità) dell'Applicant ad entrare nel vivo del processo di certificazione. La relazione resterà allegata alla library dell'Applicant in una cartella non visibile all'Applicant stesso ma visibile allo staff del centro.

Una volta passato con successo il Diagnostic Meeting, l'Applicant diventa "Candidato" a tutti gli effetti, entra cioè nel processo di certificazione vero e proprio rispetto al job profile scelto. Ad ogni candidato viene assegnato un **Esaminatore** che dovrà valutare il Candidato rispetto al profilo scelto.

Chi definisce i job profiles e le competenze che li caratterizzano al fine di stabilire l'idoneità di un candidato? Al momento in Italia non esiste un organismo che fornisce dei profili standard, quindi per il progetto (che coinvolge partner del Regno Unito) ci si riferirà agli standard definiti da un organismo inglese: The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD - <http://www.cipd.co.uk/>).

I job profiles vengono descritti in termini di **attività** (che il professionista deve compiere durante la sua vita professionale) e **competenze** (che deve possedere per poter portare a termine con successo ogni attività elencata nel suo profilo).

Un esempio tratto dal profilo di HR Manager:

Attività	Competenze
Attività gestionali di base	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestire i processi aziendali</i> • <i>Gestire le informazioni</i> • <i>Coordinare un team di professionisti</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
...	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

Il Candidato troverà nella sua Library una checklist organizzata secondo attività e competenze e, per ognuna delle competenze, dovrà fornire una o più **evidenze** (ovvero documenti comprovanti le proprie capacità rispetto ad una determinata competenza). La checklist è strutturata dinamicamente mostrando automaticamente Attività e Competenze collegate al job profile scelto dall'Applicant.

Il Candidato sottoporrà al sistema le proprie evidenze selezionando dal proprio computer i file che poi saranno automaticamente caricati nel sistema e collegati alle competenze di riferimento.

L'Esaminatore ha accesso alla Library del candidato in sola lettura e, a sua volta, potrà selezionare le evidenze dei propri Candidati cliccando sulle singole competenze per valutarne il contenuto.

L'esaminatore potrà contattare il candidato per discutere con lui delle evidenze sottoposte a valutazione.

3.1 Questionari: self-assessment e 360° assessment

Si tratta di una metodologia valutativa che consente di ricevere e confrontare tra loro valutazioni di più soggetti. Il questionario viene somministrato dal sistema web al candidato interessato per un'autoverifica (Self Assessment) e a suoi responsabili, collaboratori e colleghi (360° Assessment) che ricevono username e password personali validi per il periodo necessario alla compilazione dei questionari stessi.

Il candidato non può visualizzare i risultati del 360° ma solo una media pesata dei risultati contenuti nei questionari proposti a suoi superiori, pari grado e sottoposti.

Dagli schemi riportati di seguito possiamo notare che entrambi i questionari sono composti in ugual maniera rispecchiando le attività e competenze previste dal job profile.

self assessment	Quanto ti ritieni capace di... [0 per niente - 5 perfettamente in grado]	
Attività gestionali di base	• <i>Gestire i processi aziendali</i>	0 1 2 3 4 5
	• <i>Gestire le informazioni</i>	0 1 2 3 4 5
	• <i>Coordinare un team di professionisti</i>	0 1 2 3 4 5
	•
...	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	

360° assessment	Quanto ritieni il tuo collega capace di... [0 per niente - 5 perfettamente in grado]	
Attività gestionali di base	• <i>Gestire i processi aziendali</i>	0 1 2 3 4 5
	• <i>Gestire le informazioni</i>	0 1 2 3 4 5
	• <i>Coordinare un team di professionisti</i>	0 1 2 3 4 5
	•
...	• ... • ... • ...	

3.2 Management Research Report (MRR)

Verificata la completezza del materiale, da parte del centro accreditato, il candidato prepara una relazione (Management Research Report) su un argomento inerente il job profile scelto concordato con l'esaminatore. Tale relazione, salvata nella Library, sarà valutata dall'esaminatore assieme alle evidenze ed ai risultati dei questionari.

Ogni valutazione espressa dall'esaminatore va argomentata dallo stesso e salvata in una relazione attraverso i meccanismi messi a disposizione del sistema web nella cartella della Library del Candidato non visibile allo stesso.

3.3 Esito del processo

Al fine di garantire la trasparenza e la correttezza del giudizio emesso dall'esaminatore si sottopone la documentazione (evidenze prodotte dal candidato e rapporti prodotti dall'esaminatore relativi alle decisioni prese) a verifica da persona interna al centro (non coinvolta nel processo) e da persona esterna al centro. Se queste due verifiche danno esito positivo il centro comunica ufficialmente il risultato (sia esso positivo o negativo) del processo al Candidato

Per maggiori informazioni e contatti consultate il sito www.hr-compass.it

Ma quali sono i **benefici** che si potranno riscontrare utilizzando il sistema web? Poter usufruire di un sistema basato sul web eviterà ai candidati di dover sempre raggiungere il centro di accreditamento (se non nei momenti necessari in cui devono incontrare gli esaminatori). Possiamo inoltre affermare che a beneficiare della certificazione saranno sia i lavoratori che i datori di lavoro.

Un grosso vantaggio sarebbe quello della “mobilità” del lavoratore che, grazie al possesso di questa certificazione, qualora riconosciuta a livello comunitario, potrebbe avere più possibilità di inserimento lavorativo. Egli, infatti, risulterà più credibile dimostrando le sue conoscenze ai datori di lavoro per i quali, inoltre, il processo di ricerca e selezione del personale sarà più semplificato e produrrà meno sorprese.

Bibliografia

AA.VV. “*Learning Organization*”, Rapporto interno Isvor-Fiat, 1993

AA.VV. “*Libro Bianco su istruzione e formazione*”, a cura della Commissione Europea, 1995

ID., “*Comunicare organizzando. La competenza comunicativa nell’organizzazione condivisa*”, Seam, Roma

AJELLO A.M., MEGHNAGI S., CEVOLI M., “*La competenza esperta: sapere professionale e contesti di lavoro*”, Ediesse, Roma, 1992

ALESSANDRINI G., “*Manuale per l’esperto dei processi formativi*”, Carocci editore, 1995

ALTOMARE P., Teoria e prassi nei modelli di competenza in “*Banca in formazione*”, 1997

AMIETTA P.L., “*Valutare la formazione*”, Unicopli, Milano

MARASCHINI F., “*Concetti di competenza, strumenti analitici e strumenti gestionali: un problema di coerenza*”, Università degli Studi di Udine, 2002

NAVANTIERI F., “*Internet: Ambiente per l’apprendimento collaborativi e la formazione*”, 2002

REGIONE EMILIA ROMAGNA, ASSESSORATO SCUOLA, FORMAZIONE

PROFESSIONALE, UNIVERSITA’, LAVORO, PARI OPPORTUNITA’, “*La certificazione delle competenze*”, novembre 2002

SOMIGLIA A., “*Formazione aziendale in rete*”, Università degli Studi di Roma, 2002

Siti internet di riferimento:

www.asfor.it

www.enaip.it

www.formez.it

www.hr-compass.it

www.programmoleonardo.net

www.studiolenzi.it

www.webegg.it