

H1 Hrms - gestione delle risorse umane

H1 HRMS - V.6.10.1 --- 22/08/2011

JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING

H1 Hrms Versione 6.10.1

approfondimento contenuti

MODELLO GENERALE PREDEFINITO COMPETENZE ED ORGANIZZAZIONE CON H1 hrms



H1 Hrms Software Gestione Risorse Umane
Tecnologia Microsoft – Client Server + Web

Dal 1998 studiato e prodotto completamente in Italia per supportare i Direttori del Personale di Aziende da 50 a 5000 dipendenti.

Attualmente installato in oltre 70 società, integrabile con tutti i sistemi di Amministrazione del Personale, Controllo Accessi, Gestione Presenze, Turni e Note Spese e Trasferte presenti sul mercato.

Dall'Anagrafica del Personale al Portale delle Risorse Umane

Tecnologia Cliente Server e Web, ambiente Microsoft su Data Base SQL

INDICE

JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING (JCCM)	3
Introduzione al modello di gestione del personale per cluster di competenze.....	3
Fondamenti teorici	4
Particolarità del Metodo EBC e sua integrazione nel software H1-HRMS	8
Costruzione del Sistema EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING	9
Costruzione del modello organizzativo base EBC.....	9
Individuazione del Dizionario delle Competenze e dei Cluster tipologici di competenze	11
Individuazione dei Cluster organizzativo/funzionali di competenze.....	12
Costruzione del modello EBC di competenze aziendali	13
Costruzione del Sistema di valutazione delle competenze espresse dal personale	14
Sviluppo di Applicazioni Software per la Gestione del Sistema EBC - JCCM.....	15
Caratteristiche del modello EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODEL	16
FRAMEWORK DELLE COMPETENZE	16
Organigramma gerarchico delle posizioni/ruoli	16
Inventario generale EBC delle competenze	16
Cluster tipologici delle competenze.....	16
MAPPATURA DEL FRAMEWORK DELLE COMPETENZE SULL'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA.....	17
Cluster organizzativo/funzionali di competenze	Errore. Il segnalibro non è definito.
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ESPRESSE DAL PERSONALE.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Scala Generale di Valutazione delle Competenze.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Indicatori Comportamentali per la valutazione delle Competenze agite.....	Errore. Il segnalibro non è definito.

ULTERIORI DETTAGLI:

[HTTP://WWW.EBCCONSULTING.COM/JOB-COMPETENCIES-CLUSTER-MODELLING.HTML](http://www.ebcconsulting.com/job-competencies-cluster-modelling.html)

I valori mancanti o ridotti sono visibili solo nella versione riservata

JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING (JCCM)

Introduzione al modello di gestione del personale per cluster di competenze

L'apprendimento e la crescita di una azienda od organizzazione derivano da tre fonti principali:

PERSONALE

SISTEMI

PROCEDURE ORGANIZZATIVE

... ma mentre i sistemi tecnologici e le procedure organizzative sono state oggetto negli ultimi decenni di radicali interventi di innovazione con l'introduzione di soluzioni e metodi concreti, non altrettanto è avvenuto nell'ambito della gestione e valorizzazione del personale.

Non che siano mancati gli sviluppi teorici, primo fra tutti del metodo di gestione per competenze, ma la predisposizione di modelli e metodi applicativi si è sempre scontrato con la complessità realizzativa e la necessità di interventi di indagine prima ed avviamento poi molto onerosi in termini di tempo e risorse coinvolte, rendendo il metodo applicabile solo in poche grandi organizzazioni.

Ma se perdere o non valorizzare una persona per una grande azienda è sicuramente una opportunità non colta, per una media o piccola organizzazione, soprattutto nella estremizzata competitività del mercato odierno, può essere una questione di sopravvivenza della stessa.

Il **Sistema** ed il **Metodo EBC - JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING (JCCM)** nasce dalla decennale concreta esperienza di EBC Consulting nella realizzazione di interventi di consulenza nella costruzione di modelli di gestione del personale per competenze e nel loro deployment sulle piattaforme software H1-HRMS sviluppate dalla divisione software della stessa EBC, oltre che dalla vicinanza con il mondo accademico che ha spesso fornito le basi teoriche per gli sviluppi.

Il Modello EBC offre quindi una metodologia ed uno strumento software pratico per la costruzione di un **MODELLO DELLE COMPETENZE personalizzato sulla propria azienda, basato su uno strumento di gestione rigoroso ed al tempo stesso flessibile, accessibile senza particolari conoscenze da parte degli utilizzatori, guidato nella realizzazione e gestione grazie ai contenuti predefiniti, personalizzabile tramite semplici operazioni di clona/modifica, perfezionabile progressivamente dall'utente grazie alle esperienze ed informazioni raccolte durante il suo normale utilizzo.**

Il **Metodo JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING** si propone quindi come anello concreto di congiunzione fra teoria e pratica della gestione per competenze del personale, portandone i vantaggi dell'utilizzo alla portata di qualunque azienda.

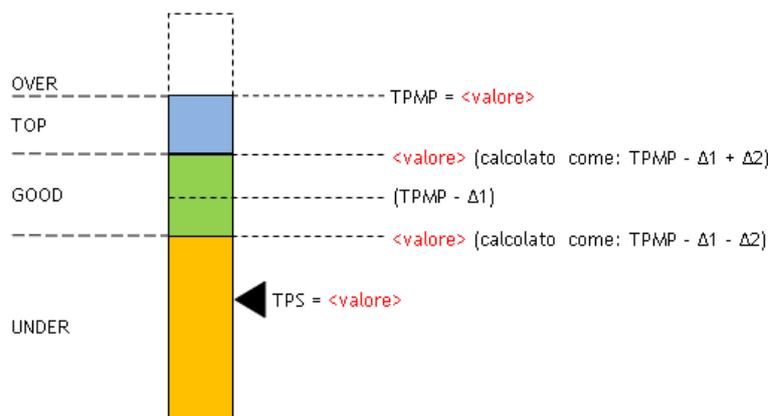
Fondamenti teorici

Si parte dal presupposto che **per fare bene** (in modo adeguato, eccellente...) un'attività, assolvere ad un compito e raggiungere gli obiettivi prestabiliti dall'organizzazione è **necessario essere competenti**.

Prendendo spunto dal principio di Le Boterf, **essere competenti e adeguati in un determinato ruolo** all'interno di un'organizzazione risiede nel **saper mobilitare le risorse** (competenze) necessarie (sapere, saper fare, saper apprendere, saper agire, volere agire), **non solo possederle**. Si possono infatti possedere tutte le competenze/conoscenze necessarie/adequate per una performance di eccellenza in un dato ruolo, ma se non si riescono ad attivare o lo si fa solo in parte, ad esempio perché "non motivato", molto probabilmente non si sarà in grado di raggiungere gli obiettivi fissati. Viceversa si potrebbe essere carenti in esperienza e conoscenza ma raggiungere comunque buoni risultati attivando la competenza di orientamento all'apprendimento o la capacità decisionale.

Il contenuto *core* del sistema sono quindi le **competenze, le conoscenze e le capacità tecnico-professionali**¹ ottimali/ideali che una persona **dovrebbe possedere** (Spencer e McClelland) e **saper mobilitare** (Le Boterf) per poter assumere quei **comportamenti** corretti che le permettano di svolgere adeguatamente le mansioni ed assumere le responsabilità specifiche richieste per la posizione che occupa nell'organizzazione.

Si parla pertanto di **Adeguatezza** (della persona) al **Ruolo** e non di abilità nella performance, di ciò che **è necessario**, che **si dovrebbe** e che **sarebbe preferibile SAPERE** (conoscenze) **SAPER FARE** (capacità/abilità) e **SAPER ESSERE** (comportamenti/atteggiamenti) per ricoprire con successo personale ed aziendale il ruolo assegnato.



¹ Alcune definizioni:

Le **Competenze** sono un sistema articolato di conoscenze, esperienze, abilità, motivazioni, atteggiamenti e valori duraturi della personalità di un individuo causalmente collegati ad una performance efficace in una mansione e in una situazione, misurabili sulla base di un criterio prestabilito. In altre parole la competenza causa e/o può predire la capacità di un individuo di orientarsi in un determinato campo e di porre in essere dei comportamenti professionali adeguati alle richieste del proprio lavoro e dell'ambiente organizzativo.

Per **Conoscenze** si intende quell'insieme di esperienze strutturate, di valori, di informazioni contestuali e di intuizioni, derivato da studio e/o percorsi di vita e professionali, che forniscono una base per valutare, incorporare nuove informazioni, il SAPERE necessario per rispondere adeguatamente alle richieste.

Per **Capacità tecnico-professionali/Skills** si intende l'insieme delle conoscenze e delle capacità *relative alla specifica professionalità del soggetto*. Designano ciò che il soggetto sa concretamente fare in un determinato ambito lavorativo. La competenza tecnica (skill) è dunque un "saper-fare", che il soggetto deve presidiare per poter agire con competenza, svolgere una data attività professionale *efficacemente in un dato contesto lavorativo*.

Un sistema aziendale di gestione integrata per competenze ha come **scopo chiave la valutazione dell'adeguatezza al ruolo del personale** dell'organizzazione ed è costituito essenzialmente da:

- Un Modello delle Competenze aziendali
- Un Sistema di Valutazione delle competenze espresse (e potenziali) del personale.

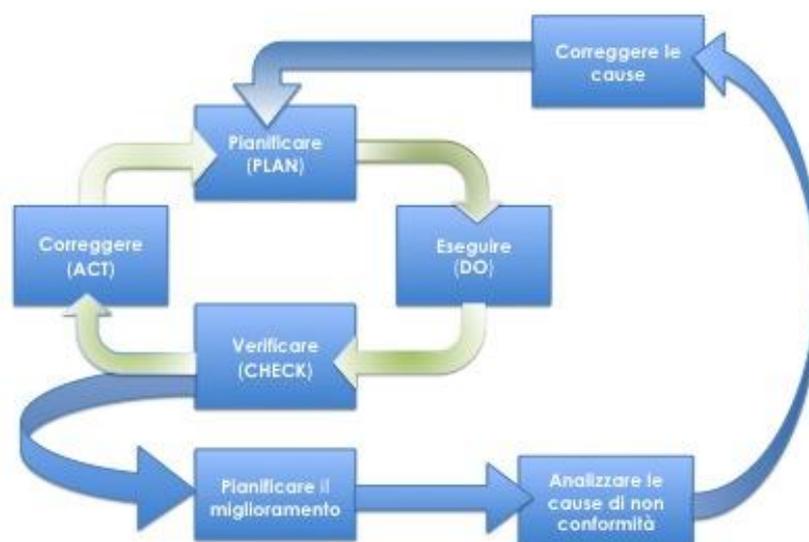
Un Modello delle Competenze aziendali è un set strutturato e coerente di informazioni (modello) che:

1. identifica (mappa) le competenze, conoscenze ed abilità ottimali/ideali richieste alle persone in ciascuno dei ruoli previsti nell'organizzazione;
2. definisce i livelli attesi (rispetto ad una scala di misurazione predefinita) per ciascuna delle competenze previste nel ruolo;
3. stabilisce la pesatura relativa delle competenze complessive nell'ambito del ruolo.

Esistono vari metodi per l'individuazione di un modello aziendale di competenze che si sviluppano di norma su interviste semi-strutturate e strumenti di raccolta codificata delle informazioni, sui quali sono poi applicati metodi di indagine statistica ed analisi qualitativa.

I metodi consulenziali di mappatura delle competenze più "precisi" dal punto di vista teorico, come quelli ipotizzati da Spencer & Spencer, mirano a creare una rappresentazione puntuale delle necessità di ogni ruolo organizzativo e quindi necessitano di interventi di indagine ed analisi molto impegnativi e di conseguenza onerosi sia in termini di tempo che economici.

Numerose esperienze di deployment dei sistemi di gestione per competenze nelle aziende hanno dimostrato che anche per questi sistemi di gestione del personale si può individuare una pratica ed utile applicazione del **principio del miglioramento continuo** che sta alla base dei sistemi per la gestione della qualità totale.



Concretamente l'introduzione di un sistema per la gestione delle competenze in azienda può essere:

- inizialmente realizzata utilizzando efficientemente ed efficacemente tecniche di clustering dei soggetti/oggetti di analisi e gestione (semplificando in tal modo gli oneri ed i tempi di analisi iniziale)
- e successivamente sottoposta a cicli continui di ri-analisi e pianificazione, deployment, verifica, correzione e miglioramento (affinando via via la precisione del sistema).

In altre parole se i ruoli organizzativi sono l'oggetto della mappatura delle competenze, nelle fasi iniziali di applicazione essi possono essere analizzati e mappati sulla base di criteri di aggregazione (**cluster**) prefissati e coerenti con le caratteristiche organizzative e di processo dell'azienda.

In cicli di gestione successivi del sistema i responsabili della gestione provvederanno ad analizzare la rispondenza dei risultati alle esigenze organizzative e ad apportare, prima del successivo ciclo di applicazione del metodo:

- adeguamenti, integrazioni e specializzazioni dei cluster di competenze
- ed, eventualmente, indagini e mappature di dettaglio per i ruoli più strategici.

Questa metodologia consente di concentrare le risorse disponibili nel miglioramento degli ambiti più vantaggiosi per il benessere dell'azienda e/o del personale, perseguendo al contempo:

- l'obiettivo di "descrizione puntuale/ideale e correlata gestione" della propria organizzazione,
- l'adeguamento continuo delle strategie dell'organizzazione alle mutevoli variabili ambientali indotte sull'azienda dall'evoluzione continua dei suoi mercati finali.

Per ridurre soggettività o distorsioni percettive individuali e procedere con la maggior oggettività possibile bisogna avere definito a monte e conoscere bene quali attività bisogna portare a termine in un dato ruolo e quali competenze/caratteristiche personali sono necessarie per portarle a termine adeguatamente. **La definizione "a monte" del modello delle competenze è quindi la garanzia per una valutazione quanto più oggettiva possibile delle competenze "agite" dal soggetto valutato.**

Per quanto riguarda i sistemi di "misurazione" delle competenze, poiché la competenza, in sé o come capacità combinatoria, è difficile da rilevare/osservare direttamente, ma si può solo inferire, la valutazione dovrà scaturire da un'osservazione sistematica dei comportamenti, dei risultati e delle **competenze in azione** che hanno portato a tali risultati. Come evidenziato in precedenza il raggiungimento o meno di una buona performance dipende dalla presenza di una o più competenze e dalla loro attivazione o meno.

Partendo quindi dal presupposto che il valutatore può osservare nella pratica operativa "l'agito" si adotta un set di **Indicatori comportamentali**, sia generali che specifici, correlati alle competenze

individuare dal modello (in termini di “fare cosa in quale modo”). Tali indicatori aiutano il valutatore a staccarsi dalla pura valutazione numerica nella scala adottata, proponendo in alternativa/abbinamento esempi di “comportamenti” riscontrabili oggettivamente.

Le Aziende che si dotano di un sistema di gestione integrata per competenze del loro personale possono, fra l’altro, gestire con maggiore efficienza ed efficacia i seguenti processi:

- Selezione di nuovo personale
- Sviluppo e Valorizzazione del personale
- Valutazione delle performance qualitative e quantitative del personale (gestione per obiettivi)
- Definizione e gestione di efficaci ed eque politiche retributive
- Definizione e gestione di efficaci ed eque politiche di incentivazione
- Retention del personale
- Gestione efficace degli investimenti formativi e misurazione del ROI della formazione aziendale

Particolarità del Metodo EBC e sua integrazione nel software H1 Hrms

EBC Consulting ha sviluppato in più di 10 anni di attività numerosi sistemi per la gestione integrata per competenze del personale aziendale, utilizzando varie metodologie teoriche e consulenziali ma sempre avendo come scopo l'inserimento e la gestione dei sistemi individuati nei sistemi software H1-HRMS da lei stessa sviluppati ed installati presso le aziende Clienti.

Queste esperienze sono diventate oggi:

- strumenti pratici integrati nel software H1-HRMS, utilizzabili autonomamente dall'utente finale
- modelli ed informazioni specifiche pre-caricate ed immediatamente disponibili nella piattaforma H1.

Queste due caratteristiche, pur non snaturando la struttura logico/teorica su cui è nata la piattaforma software H1-HRMS, cioè la sua possibilità di realizzare e gestire un sistema per competenze puntuale come quello teorizzato da Spencer & Spencer, consentono di far muovere i primi passi, all'azienda che lo adotta, in maniera semplificata ma sempre corretta e coerente e successivamente, anche grazie alle proprie esperienze dirette guidate dall'uso del software, apportare progressivamente tutti e soli quegli affinamenti utili agli scopi aziendali.

Lo strumento di gestione, grazie anche a tool di semplificazione e propagazione degli adeguamenti in tutta la struttura organizzativa gestita dal software, cresce quindi parallelamente alla crescita dell'azienda e dei suoi responsabili e addetti alla gestione del personale, oltre che coerentemente con impegni di tempo e risorse sostenibili.

Per lo sviluppo e personalizzazione del modello delle competenze dell'azienda il METODO EBC utilizza un **FRAMEWORK di COMPETENZE PROPRIETARIO** costituito da:

- Un Dizionario delle competenze
- Un Set di Cluster tipologici di competenze

e per mappare il framework sull'organizzazione dell'azienda:

- Un Set di Cluster organizzativo/funzionali di competenze
- Strumenti di gestione automatica della mappatura dei cluster organizzativi sui ruoli
- Strumenti di pesatura automatica del grading delle competenze mappate sui ruoli

e per la valutazione delle competenze:

- Strumenti di gestione "diffusa" della raccolta delle valutazioni (tipicamente web-based)
- Una scala di valutazione del grading di competenze agite coerente con un sistema di indicatori comportamentali generali
- Un sistema di indicatori comportamentali specifici (opzionale)

Il Metodo “EBC - JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING”, come il Job Family Modelling di cui rappresenta una ulteriore evoluzione, è una alternativa pragmatica alla realizzazione di una indagine massiva, e quindi lunga ed onerosa, per la valutazione e mappatura dei ruoli organizzativi e la successiva gestione delle valutazioni delle competenze da parte dei responsabili del personale.

Costruzione del Sistema EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING

Anche se il concetto di mappatura, prima, e di valutazione, poi, delle competenze sembra familiare a molti, i significati ed usi attribuiti non sempre coincidono. Non entrando nel merito di cosa sia corretto e cosa non lo sia, chiarire le scelte operate nello sviluppo del sistema EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING è una premessa per un suo utilizzo corretto e coerente.

Costruzione del Modello Organizzativo Base EBC

NOTA. Nel seguito con il termine Unità organizzativa si intende l’elemento più piccolo che consente di rappresentare un’organizzazione aziendale e che è costituito sia da ciò che si riferisce alla posizione (“cosa” ci si attende venga fatto da chi occupa la posizione nell’organigramma e le relative responsabilità) sia da ciò che si riferisce al ruolo (“come” dovrà agire chi è in quella posizione). UNITA’ ORGANIZZATIVA = POSIZIONE + RUOLO

Di fatto le teorie organizzative aziendali più che fornire precise indicazioni per l’individuazione e la correlazione di posizioni e ruoli in azienda si preoccupano di inquadrare le organizzazioni reali in **categorie organizzative omogenee** (struttura gerarchica, struttura a matrice, ecc.) che rappresentino degli **stili organizzativi prevalenti**, spesso collegati alle *consuetudini* del settore principale in cui opera ogni azienda.

La disponibilità di questi studi offre notevoli spunti ed elementi di riflessione e sviluppo per qualunque organizzazione ma ovviamente non è in grado di rappresentare le **caratteristiche distintive** di ogni specifica azienda, che spesso sono la chiave del **vantaggio competitivo** della stessa verso i suoi competitor. Ogni sistema di gestione per competenze del personale non può quindi prescindere dall’individuazione di posizioni e ruoli organizzativi propri.

Lo sviluppo del metodo EBC, che ricordiamo avere come presupposto fondante il suo utilizzo pratico nelle aziende, si è posto fra gli obiettivi quello di individuare una rappresentazione organizzativa (**organigramma gerarchico delle posizioni/ruoli**) che potesse essere utilizzata da qualsiasi organizzazione per poter agevolmente, tramite copia/modifica di uno schema esistente, giungere al disegno del proprio organigramma specifico.

La scelta della **dimensione di aggregazione logica principale** per l'individuazione di posizioni/ruoli del modello è quindi stata individuata nei **processi aziendali**² così come individuati anche nell'ambito dei sistemi per la gestione della qualità aziendale:

posizioni/ruoli organizzativi = funzioni dei processi aziendali

Su tale ipotesi un **panel misto di esperti di organizzazione** (consulenti organizzativi, dirigenti e responsabili aziendali, best performer) ha condotto uno studio di ri-analisi della documentazione dei sistemi per la gestione della qualità sviluppati nell'arco degli ultimi 10 anni, messi a disposizione dai consulenti e dalle aziende stesse. La comparazione fra le diverse funzioni individuate da tutti i sistemi ha consentito di individuare un **denominatore comune di funzioni e loro gerarchie** che è stato sottoposto a successive sessioni di focus group cui hanno partecipato gli stessi esperti e che aveva come quesito chiave la: "generalizzabilità dell'organigramma individuato ad aziende eterogenee".

Le aziende cui si riferiscono i sistemi analizzati sono:

- tutte italiane
- appartengono ai settori secondario, terziario e terziario avanzato
- hanno un numero di collaboratori compreso fra i 50 ed i 250, salvo qualche eccezione in eccesso ed in difetto.

Il modello risultante del metodo EBC pur essendo rappresentativo di tutte queste aziende (e quindi di un gran numero di aziende tipiche del nostro paese) consapevolmente non fotografa la realtà esatta di nessuna. Costituisce quindi un'ossatura che calata nelle singole aziende richiede necessariamente di essere declinata/personalizzata secondo le peculiarità di ciascuna per poter essere utilizzata come base per il sistema di gestione per competenze.

L'esperienza di applicazione in casi concreti negli ultimi due anni ha consentito di stimare una riduzione dei tempi di definizione dell'organigramma e quindi di posizioni/ruoli variabile fra il 15% (per strutture con 50/100 collaboratori) fino al 35/40% (per strutture con 100/250 collaboratori).

I principali passi di sviluppo di questa **Fase 1** di definizione del sistema:

- Mappatura e analisi dei principali processi rilevanti in atto o in fieri e relativi output/finalità
- Individuazione degli attori dei processi (funzioni) e delle aggregazioni organizzative di appartenenza (reparti, uffici, divisioni, ecc.)
- Identificazione delle posizioni/ruoli "comuni" fra le organizzazioni

² UNI EN ISO 9000:2000 - Un processo è un insieme di attività correlate o interagenti che trasforma elementi in entrata (input) in elementi in uscita (output) per soddisfare un preciso scopo (ndr. aziendale)

- Rilevazione dei livelli di responsabilità e di riporto delle varie posizioni/ruoli e creazione dell'organigramma
- Individuazione delle principali attività richieste dai processi e relativi output/obiettivi

INDIVIDUAZIONE DEL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E DEI CLUSTER TIPOLOGICI DI COMPETENZE

Le esperienze di EBC Consulting nel supporto consulenziale dei propri clienti nello sviluppo di sistemi di gestione per competenze hanno negli ultimi dieci anni comportato l'utilizzo di vari metodi per l'identificazione del dizionario delle competenze quali: Repertory Grid, Tecnica dell'incidente critico, Metodo BEI, Inventari generali di competenze.

Queste esperienze rafforzate dalla collaborazione in progetti con Istituti universitari e associazioni di categoria territoriali per lo sviluppo di sistemi di competenze finalizzati ad aziende di vari settori merceologici hanno portato all'individuazione di un **Inventario Generale EBC delle Competenze**.

Tale inventario generale è attualmente in uso presso numerosi Clienti EBC grazie al cui contributo esso è oggetto di un processo di miglioramento continuo oltre che di specializzazione per i vari settori di attività delle aziende stesse.

Il Dizionario EBC delle competenze è strutturato secondo un primo livello di aggregazione tipologica generale ed alcuni dei livelli principali sono ulteriormente categorizzati su di un secondo livello che ne consente una più agevole comprensione e fruizione in tutte le fasi di costruzione ed utilizzo del sistema di gestione per competenze (cfr. caratteristiche tecniche).

I principali passi di sviluppo di questa **Fase 2** di definizione del sistema:

- Analisi dei dizionari di competenze sviluppati con e per conto dei propri Clienti e loro comparazione con i dizionari derivanti da progetti accademici.
- Individuazione del set di competenze rilevanti che costituiscono l'**Inventario Generale EBC delle Competenze**.
- Denominazione e descrizione delle competenze del dizionario in termini di **Sapere/Essere in grado di ...fare**.
- Determinazione dei **Cluster tipologici di 1° e 2° livello** del Dizionario delle competenze.

INDIVIDUAZIONE DEI CLUSTER ORGANIZZATIVO/FUNZIONALI DI COMPETENZE

Le teorie più precise sulla mappatura delle competenze partono dalla necessità di indagare e descrivere in modo ottimale/ideale e quanto più completo possibile il set di competenze puntuali richieste per l'adeguato svolgimento di un ruolo organizzativo da parte del personale incaricato. Le numerose tecniche di indagine possibili utilizzano metodologie e strumenti semi-strutturati e strutturati che tipicamente coinvolgono il personale in lunghe ed impegnative fasi di colloqui di indagine e raccolta di informazioni, alle quali seguono approfondite analisi quali-quantitative dei dati raccolti.

Per ridurre questo impegno (ed i tempi e costi da esso derivanti) pur garantendo la correttezza e coerenza della mappatura risultante nonché la possibilità di affinarla progressivamente in cicli di gestione successivi, nel metodo EBC si individuano dei raggruppamenti omogenei di competenze (**Cluster organizzativo/funzionali**) che possono essere attribuiti "in blocco" ai vari ruoli/posizioni che costituiscono l'organizzazione: **JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING**.

La mappatura delle competenze sui ruoli può essere quindi praticamente realizzata associando a ciascun ruolo uno o più cluster organizzativo/funzionali di varia articolazione e dimensione (ndr. come un *Legó*TM delle competenze con mattoncini di varia dimensione) in base alle caratteristiche della posizione organizzativa in elaborazione. Il metodo e lo strumento applicativo software consentono tuttavia, se e quando necessario, di aggiungere alla mappatura del ruolo singole competenze identificate direttamente dal Dizionario disponibile.

Per l'individuazione dei cluster organizzativo/funzionali del metodo EBC è stato condotto uno studio sui sistemi di gestione per competenze già sviluppati ed implementati da EBC stessa, basandosi su logiche aggregative tipiche del noto metodo "Job Family Modelling". I cluster identificati sono:

- **Cluster di Area funzionale:** determinati ponendo il focus su processi e obiettivi comuni
- **Cluster dei Livelli organizzativi di Responsabilità:** determinati in base a livelli di responsabilità, autonomia e riporto organizzativo omogenei
- **Cluster di Unità organizzative³:** identificati in base agli ambiti professionali di ciascuna unità organizzativa. Sono connotati da specifiche competenze e conoscenze distintive.

I principali passi di sviluppo di questa Fase 3 di definizione del sistema:

³ UNITÀ ORGANIZZATIVA = POSIZIONE + RUOLO.

- Pre-normalizzazione di: a) competenze utilizzate nei vari progetti costituenti la piattaforma di indagine; b) identificazione di ruoli/posizioni organizzativi, in modo da rendere confrontabili i loro dati.
- Selezione di vari criteri possibili di aggregazione organizzativo/funzionale dei ruoli/posizioni presenti nell'organizzazione.
- Per ciascuno dei criteri di aggregazione di cui al passo precedente - fissato il criterio aggregativo ed individuati i conseguenti gruppi di ruoli (Job Family): analisi della frequenza relativa di utilizzo delle varie competenze mappate sui ruoli appartenenti alla stessa "famiglia".
- Selezione dei primi 3 criteri aggregativi che presentassero la maggiore somma di frequenza relativa di utilizzo nelle prime (5/10) competenze (in ordine decrescente di frequenza di utilizzo) di tutte le job family individuate dal criterio aggregativo, normalizzate al valore convenzionale 100 per effettuare i confronti fra criteri, e quindi numero di famiglie, differenti.
- Semplificazione/riduzione dell'elenco globale delle competenze presenti in ciascuno dei gruppi individuati al passo precedente, mediante eliminazione delle voci con frequenza relativa di utilizzo minore.
- Assegnazione (mappatura) delle competenze ottimali/ideali agli elementi (family) individuati dai tre criteri aggregativi principali. Si individuano in questo modo i **COMPETENCY CLUSTER** per ciascuna JOB FAMILY individuata dal criterio aggregativo prefissato (Ndr. da cui il nome del metodo **JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING**).

COSTRUZIONE DEL MODELLO EBC DI COMPETENZE AZIENDALI

Un Modello delle Competenze aziendali è un set strutturato e coerente di informazioni (modello) che identifica le competenze, conoscenze ed abilità ottimali/ideali richieste alle persone in ciascuno dei ruoli previsti nell'organizzazione.

Un modello delle competenze identifica quindi per ogni unità organizzativa un Profilo del Ruolo che rappresenta ciò che il Responsabile dell'organizzazione aziendale ritiene essere ottimale per un completo, efficace ed efficiente svolgimento del ruolo da parte delle persone inserite in ogni posizione. Una persona che soddisfi il profilo del ruolo (ndr. entro dei limiti di tolleranza percentuale) verrà definita Adeguata al Ruolo.

E' evidente che anche a parità di posizioni/ruoli organizzazioni diverse possono richiedere ai propri collaboratori profili di ruolo differenti e/o con diversa importanza, assoluta e relativa, delle varie competenze mappate.

Il Modello EBC di competenze aziendali integrato nel suo Sistema di gestione è stato individuato in modo da essere rappresentativo dell'intero panel di aziende oggetto di studio ed applicazione. Anche questo modello deve quindi essere assunto dagli utilizzatori del Sistema come una struttura di base da personalizzare secondo le specificità di ogni azienda.

I principali passi di sviluppo di questa Fase 4 di definizione del sistema:

- Pre-normalizzazione di: a) competenze utilizzate nei vari progetti costituenti la piattaforma di indagine; b) relative scale di valutazione.
- Rianalisi comparata delle mappature delle competenze sui ruoli/posizioni dei sistemi di gestione per competenze del personale sviluppati negli ultimi 10 anni. Analisi di frequenza dell'utilizzo delle varie competenze nelle definizioni dei medesimi profili di ruolo in sistemi diversi.
- Assegnazione (mappatura) delle competenze maggiormente rilevanti (identificate nella precedente analisi) ai ruoli/posizioni del Modello organizzativo base EBC
- Analisi e assegnazione (mediante libere discussioni del gruppo misto di esperti) di:
 - “Valore atteso” per ciascuna competenza nell'ambito di ogni specifica unità organizzativa del modello
 - “Peso %” relativo di ogni singola competenza nell'ambito del set completo di competenze previste nella mappatura di ciascun ruolo, posto che la somma di tutte le competenze mappate sul ruolo debba comunque essere pari al 100% che rappresenta la *completezza* di quanto richiesto per l'ottimale/ideale copertura delle esigenze del ruolo.

COSTRUZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ESPRESSE DAL PERSONALE

Il Sistema EBC per la Gestione per competenze del personale ed in particolar modo il suo sottosistema di Valutazione delle competenze espresse sono stati realizzati in modo da rispondere a principi di:

- **Trasparenza:** tramite regole di applicazione definite ed informazioni dettagliate che richiedono condivisione da parte dell'azienda, del valutatore e del valutato
- **Oggettività:** grazie a definizioni delle competenze chiaramente e compiutamente espresse, condivise e univoche per l'azienda, così come per le scale di valutazione delle competenze stesse, per evitare quanto più possibile valutazioni soggettive, dettate da sensazioni, impressioni o altri fattori non controllabili

- **Equità:** perché consente di staccarsi dalle valutazioni legate alla persona, alla sua storia, e basarsi su criteri definiti per unità organizzativa, indipendentemente da chi la occupi. Soggetti in posizioni uguali con livelli di responsabilità uguali possono quindi essere valutati su elementi uguali e omogenei (equi).

Dal punto di vista applicativo (e della sua gestione informatica) un sistema di valutazione non può che basarsi su di una **Scala di Valutazione numerica**, ma qualunque valutatore se dotato soltanto di tale grading potrebbe involontariamente distorcere la valutazione in base alle proprie “scale di percezione” (“manica larga” o “manica stretta”) rendendo quindi difficilmente comparabili le rilevazioni di differenti valutatori e quindi “meno equo” il sistema complessivo. Per ridurre questo rischio si è costruito un sistema di indicatori comportamentali basati sull’osservazione delle competenze agite.

I principali passi di sviluppo di questa **Fase 5** di definizione del sistema:

- Adozione di una **scala numerica di valutazione** delle competenze.
- Identificazione e definizione tramite focus group di regole generali per la correlazione fra valori della scala e **livelli di padronanza della competenza**.
- Sviluppo di un set di **declaratorie delle competenze** coerente con i livelli di padronanza;
- Definizione del set di **Indicatori comportamentali**, competenza per competenza, coerenti con le regole generali di correlazione competenza/agito prefissate. Tali Indicatori non vengono identificati nel sistema generale EBC per il cluster organizzativo delle abilità tecniche poiché esse sono troppo dipendenti dalla specificità di ogni singola organizzazione e pertanto possono essere individuati, se necessario, solo azienda per azienda.

SVILUPPO DI APPLICAZIONI SOFTWARE PER LA GESTIONE DEL SISTEMA EBC CONSULTING - JCCM

Le informazioni risultanti dagli studi svolti per la costruzione del Metodo EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING sono integrate come tabelle predefinite nella piattaforma software H1-HRMS di EBC e sono quindi utilizzabili dagli utenti per poter ridurre drasticamente i tempi di analisi e deployment di un proprio sistema personalizzato per la gestione per competenze del personale e per il suo successivo mantenimento e perfezionamento.

L’applicazione software è stata inoltre corredata di specifiche funzionalità che agevolano ulteriormente la gestione del Sistema EBC per la gestione per competenze del personale, fra le quali:

- Gestione dei cluster organizzativo/funzionali delle competenze
- Aggiornamento automatico dei profili di competenze dei ruoli (mappatura delle competenze sul ruolo) a seguito di variazioni dei cluster

- Aggiornamento automatico della pesatura delle competenze di ogni profilo di ruolo
- Aggancio automatico delle valutazioni delle competenze alle funzionalità di valutazione quali-quantitativa della piattaforma H1-HRMS.

Caratteristiche del modello EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODEL

FRAMEWORK DELLE COMPETENZE

ORGANIGRAMMA GERARCHICO DELLE POSIZIONI/RUOLI

Vedi organigramma del modello

INVENTARIO GENERALE EBC DELLE COMPETENZE

Dizionario proprietario EBC

CLUSTER TIPOLOGICI DELLE COMPETENZE

Il Dizionario EBC delle competenze è strutturato secondo un **primo livello di aggregazione tipologica**:

- Competenze **BASE**
- Competenze **TRASVERSALI**
- **SKILL** (abilità tecniche)
- **CONOSCENZE** tecniche

Le **Competenze Trasversali** a loro volta sono distinte su di un secondo livello in base alle seguenti aggregazioni:

- Competenze **COGNITIVE**
- Competenze di **EFFICACIA PERSONALE**
- Competenze **RELAZIONALI**
- Competenze **REALIZZATIVE**
- Competenze **GESTIONALI-MANAGERIALI**
- Competenze **VALORIALI**

Skill e **Conoscenze tecniche** sono distinte, su di un secondo livello aggregativo, in base all'area organizzativa aziendale nella quale vengono tipicamente richieste, ad esempio: contabilità ed amministrazione, gestione risorse umane, commerciale, ecc.

Caratteristiche del modello EBC Consulting JOB COMPETENCY CLUSTER MODEL

FRAMEWORK DELLE COMPETENZE

INVENTARIO GENERALE EBC DELLE COMPETENZE

Dizionario proprietario EBC Consulting - Modulo aggiuntivo fornito su richiesta

<http://www.ebcconsulting.com/contenuti-e-moduli-aggiuntivi.html>

I valori mancanti o ridotti sono visibili solo nella versione riservata

CLUSTER TIPOLOGICI DELLE COMPETENZE

Il Dizionario EBC delle competenze è strutturato secondo un **primo livello di aggregazione tipologica**:

- Competenze **BASE**
- Competenze **TRASVERSALI**
- **SKILL** (abilità tecniche)
- **CONOSCENZE** tecniche

Le **Competenze Trasversali** a loro volta sono distinte su di un secondo livello in base alle seguenti aggregazioni:

- Competenze **COGNITIVE**
- Competenze di **EFFICACIA PERSONALE**
- Competenze **RELAZIONALI**
- Competenze **REALIZZATIVE**
- Competenze **GESTIONALI-MANAGERIALI**
- Competenze **VALORIALI**

Skill e **Conoscenze tecniche** sono distinte, su di un secondo livello aggregativo, in base all'area organizzativa aziendale nella quale vengono tipicamente richieste, ad esempio: contabilità ed amministrazione, gestione risorse umane, commerciale, ecc.

<http://www.ebcconsulting.com/job-competencies-cluster-modelling.html>

MAPPATURA DEL FRAMEWORK DELLE COMPETENZE SULL'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA

CLUSTER ORGANIZZATIVO/FUNZIONALI DI COMPETENZE

I Cluster organizzativo/funzionali individuati dal Modello EBC JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING:

- **Cluster di Area funzionale**
- **Cluster dei Livelli organizzativi di Responsabilità**
- **Cluster di Unità organizzativa⁴**

CLUSTER DI AREA FUNZIONALE

Sono determinati in base a processi e obiettivi comuni.

- **Area Servizi Generali**
- **Area Marketing-Commerciale**
- **Area Tecnico-Operativa**

CLUSTER DEI LIVELLI ORGANIZZATIVI DI RESPONSABILITÀ

Sono determinati in base a livelli di responsabilità, autonomia e riporto organizzativo omogenei.

- **Direttori**
- **Responsabili**
- **Addetti Professionali**
- **Addetti Operativi**

⁴ UNITÀ ORGANIZZATIVA = POSIZIONE + RUOLO.

CLUSTER DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

Sono identificati in base alle professionalità richieste a chi operano nelle varie unità organizzative e sono quindi connotati da competenze specifiche e conoscenze distintive.

Tipo Area Funzionale	Unità organizzativa
SERVIZI GENERALI	DIRETTORE GENERALE (CEO)
SERVIZI GENERALI	Addetto Segreteria di Direzione
SERVIZI GENERALI	DIRETTORE AMMINISTRATIVO
SERVIZI GENERALI	Responsabile Finanziario
SERVIZI GENERALI	Addetto Finanza Tesoreria
SERVIZI GENERALI	Responsabile Amministrativo
SERVIZI GENERALI	Addetto Contabilità
SERVIZI GENERALI	Addetto Controllo di Gestione
SERVIZI GENERALI	Addetto Ufficio Acquisti
SERVIZI GENERALI	Responsabile del Personale
SERVIZI GENERALI	Addetto Amministrativo del Personale
SERVIZI GENERALI	Addetto Gestione e Sviluppo del Personale
SERVIZI GENERALI	Addetto Segreteria
SERVIZI GENERALI	Addetto Centralino/Front Office
SERVIZI GENERALI	Fattorino
SERVIZI GENERALI	Responsabile Qualità/Sicurezza/Ambiente
SERVIZI GENERALI	Responsabile Sistemi Informativi
SERVIZI GENERALI	Addetto Manutenzione/Assistenza IT
SERVIZI GENERALI	Addetto Sviluppo IT
MARKETING E COMMERCIALE	DIRETTORE COMMERCIALE
MARKETING E COMMERCIALE	Responsabile Commerciale
MARKETING E COMMERCIALE	(Addetto) Commerciale
MARKETING E COMMERCIALE	Tecnico Commerciale
MARKETING E COMMERCIALE	Impiegato Commerciale
MARKETING E COMMERCIALE	Addetto CRM-Customer Care
MARKETING E COMMERCIALE	Responsabile Marketing e Comunicazione
MARKETING E COMMERCIALE	Addetto Marketing
MARKETING E COMMERCIALE	Addetto Comunicazione
TECNICO OPERATIVA	DIRETTORE PRODUZIONE
TECNICO OPERATIVA	Responsabile Reparto
TECNICO OPERATIVA	Capo Turno
TECNICO OPERATIVA	Addetto Produzione Operaio Specializzato
TECNICO OPERATIVA	Addetto Produzione Operaio
TECNICO OPERATIVA	Responsabile Manutenzione
TECNICO OPERATIVA	Addetto Manutenzione
TECNICO OPERATIVA	Responsabile Ufficio Tecnico
TECNICO OPERATIVA	Addetto Progettazione
TECNICO OPERATIVA	Addetto Documentazione Tecnica
TECNICO OPERATIVA	Addetto Ricerca e Sviluppo
TECNICO OPERATIVA	Addetto Tecnico Post Vendita
TECNICO OPERATIVA	Responsabile Logistica
TECNICO OPERATIVA	Addetto Magazzino
TECNICO OPERATIVA	Addetto Spedizioni

I valori mancanti o ridotti sono visibili solo nella versione riservata

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ESPRESSE DAL PERSONALE

SCALA GENERALE DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

La scala di valutazione generale scelta per indicare il livello di agito della competenza da parte dei collaboratori è stata fissata nei valori:

- da 1 a 5 - per indicare valori positivi di agito via via crescenti
- 0 (zero) - per indicare l'assenza della competenza (indipendentemente dal fatto che ciò derivi da una totale assenza nel soggetto valutato oppure da una mancanza di valutazione).

INDICATORI COMPORTAMENTALI PER LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE AGITE

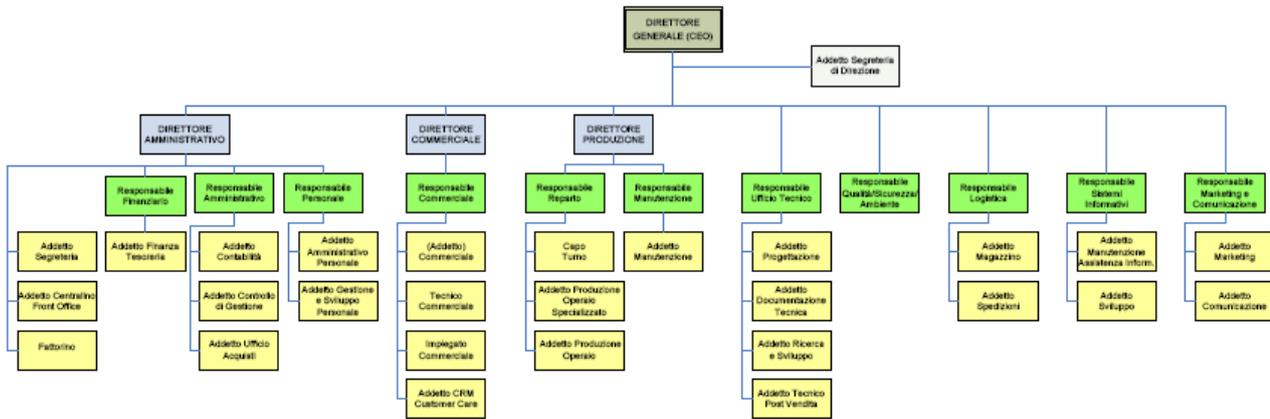
Un esempio di indicatori comportamentali per la valutazione della competenza:

Capacità di collaborazione:

<i>grade</i>	<i>livello</i>	<i>Descrizione Indicatore Comportamentale</i>
0	Competenza inesistente	Completa assenza della competenza
1	Competenza di Base	---
2	Competenza Operativa	Mette a disposizione degli altri il proprio lavoro per il raggiungimento di obiettivi comuni.
3	Competenza Compiuta	---
4	Competenza Avanzata	Interagisce con gli altri condividendo le proprie conoscenze e competenze, evitando il conflitto e la competizione, favorendo il raggiungimento degli obiettivi comuni.
5	Competenza Generativa	Sa offrire e promuovere collaborazione, stimolare il contributo degli altri, cercando una sintesi efficace che favorisca il raggiungimento degli obiettivi e la crescita del gruppo.

I valori mancanti o ridotti sono visibili nella versione riservata

ORGANIGRAMMA STANDARD PREDEFINITO



ULTERIORI DETTAGLI:

[HTTP://WWW.EBCCONSULTING.COM/JOB-COMPETENCIES-CLUSTER-MODELLING.HTML](http://www.ebcconsulting.com/job-competencies-cluster-modelling.html)

MAPPATURA, GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE CON il **SOFTWARE H1 Hrms**

Il modello delle competenze è la mappatura delle competenze ottimali che la Direzione aziendale vorrebbe fossero espresse, ruolo per ruolo, da tutte le persone inserite nell'organizzazione per perseguire gli obiettivi prefissati dall'impresa.

La gestione dei modelli delle competenze rilevati viene affidata ad H1 Hrms, software appositamente studiato per la gestione completa di tutti i valori, i sistemi di valutazione tramite Modelli Comportamentali, somministrazione di questionari e test di valutazione competenze e comportamenti, analisi dei dati, analisi delle tendenze delle competenze ed individuazione dei costi per l'incremento dei valori della popolazione aziendale.

Approfondimento su Software H1 Hrms gestione del Modello delle Competenze:
<http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-software-gestione-risorse-umane.html>

ATTIVITA'

Analisi e definizione del modello delle competenze	Attività di consulenza - utilizzo dizionari come base di partenza
Inserimento dei modelli e dei dizionari delle competenze in H1 Hrms	Utilizzo di H1 Hrms
Avvio attività di valutazione delle competenze	Utilizzo di H1 Hrms
Analisi dati	Utilizzo di H1 Hrms e di QlikView

Approfondimento su QlikView nella gestione dei dati del personale e analisi delle competenze - valori assoluti, andamenti e tendenze: <http://www.ebcconsulting.com/qlik-view.html>

IL MODELLO DELLE COMPETENZE

Un modello delle competenze consente di:

- ottimizzare la gestione dei processi di selezione e reclutamento;
- valutare con precisione l'adeguatezza di ogni risorsa al ruolo affidato;
- rilevare le possibili aree di miglioramento sia per le persone che per l'azienda;
- analizzare e pianificare i migliori piani di formazione, sviluppo e carriera;
- supportare efficaci piani di incentivazione economica, ecc.

Il processo di individuazione del modello aziendale delle competenze in sintesi si concretizza in:

- associazione ad ogni ruolo aziendale del "set" di competenze previste per performance ottimali
- definizione dei livelli attesi per ciascuna competenza associata ad un ruolo
- pesatura relativa delle competenze nell'ambito di ciascun ruolo
- associazione di un ruolo a ciascuna posizione organizzativa individuata.

Il primo passo nel disegno di un modello di competenze consiste nel **definire un proprio dizionario di competenze**, ovvero un insieme descrittivo delle competenze manifestabili nel contesto lavorativo specifico.

EBC Consulting dispone di numerosi Dizionari delle Competenze studiati e migliorati nel tempo grazie alla loro applicazione all'interno di strutture aziendali. Questi dizionari di competenze possono essere una valida base di partenza, sui quali porre ulteriori personalizzazioni come richiesto dalla struttura aziendale.

Approfondimento su Modelli delle Competenze:

<http://www.ebcconsulting.com/job-competencies-cluster-modelling.html>

Quanto più il modello da costruire vuole rappresentare gli elementi distintivi dell'organizzazione, tanto più la descrizione delle singole competenze necessita di **alta specificità in relazione alla struttura analizzata**.

Se infatti le competenze di carattere più trasversale possono manifestare tratti comuni ai contesti più svariati, in ogni organizzazione emergono aspetti specifici che necessitano di maggiore peculiarità.

INDIVIDUAZIONE DEL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Sono disponibili vari metodi per individuare il dizionario delle competenze della propria azienda, fra i quali:

- TECNICA DELL'INCIDENTE CRITICO
- REPERTORY GRID
- INVENTARI GENERALI DI COMPETENZA
- METODO BEI

Il metodo che ha il pregio di essere il più rapido rispetto agli altri ed anche il meno dispendioso per la creazione del proprio modello particolare di competenze è quello degli inventari generali che si sviluppa attraverso:

- confronto ed l'integrazione con framework di dizionari e modelli di competenze precostituiti da EBC Consulting
- informazioni raccolte con interviste alle persone chiave dell'organizzazione dell'azienda.

I framework disponibili sono vari: per i suoi interventi EBC Consulting mette a disposizione dei suoi Clienti un **framework proprietario**, sviluppato da Business PLUS in collaborazione con **docenti universitari** e poi perfezionato grazie all'**applicazione pratica** nelle organizzazioni aziendali. Il sistema H1 Hrms è in grado di ospitare i contenuti del modello delle competenze, di gestirne la storia e la valutazione, per singolo soggetto presente in organizzazione.

La fase più impegnativa del processo è quella di raccolta, analisi ed associazione dei corretti set di competenze a ciascun ruolo aziendale. Essa si svolge con interviste semistrutturate e strutturate sia ai detentori dei ruoli che ai rispettivi responsabili.

Ad agevolare tale fase intervengono:

- l'esperienza dei consulenti di EBC Consulting che consente di guidare focalizzare gli intervistati sull'obiettivo senza generalizzare il colloquio;
- l'uso delle **Competency Mapping Cards**, uno speciale set di carte che trasforma una attività necessaria ma noiosa in un gioco dinamico che **semplifica, velocizza e diverte**.



I valori mancanti o ridotti sono visibili solo nella versione riservata

I dati rilevati nelle fasi di intervista vengono inseriti in un sistema informatico di analisi quali-quantitativa multivariata grazie al quale Direzione, Responsabili e consulenti possono rapidamente selezionare i set minimi ottimali di competenze da associare ai ruoli e stabilire i corretti valori di pesatura relativa.

Questa metodologia di rilevazione risulta:

- semplice e di rapida applicabilità
- dinamica ed adeguata sia all'analisi di situazioni correnti che di ipotesi riorganizzative
- flessibile poiché adattabile a qualunque tipologia di organizzazione aziendale
- deduttiva e induttiva
- basata su auto ed etero valutazione.

Approfondimenti area competenze:

<http://www.ebcconsulting.com/competenze-approfondimenti/>

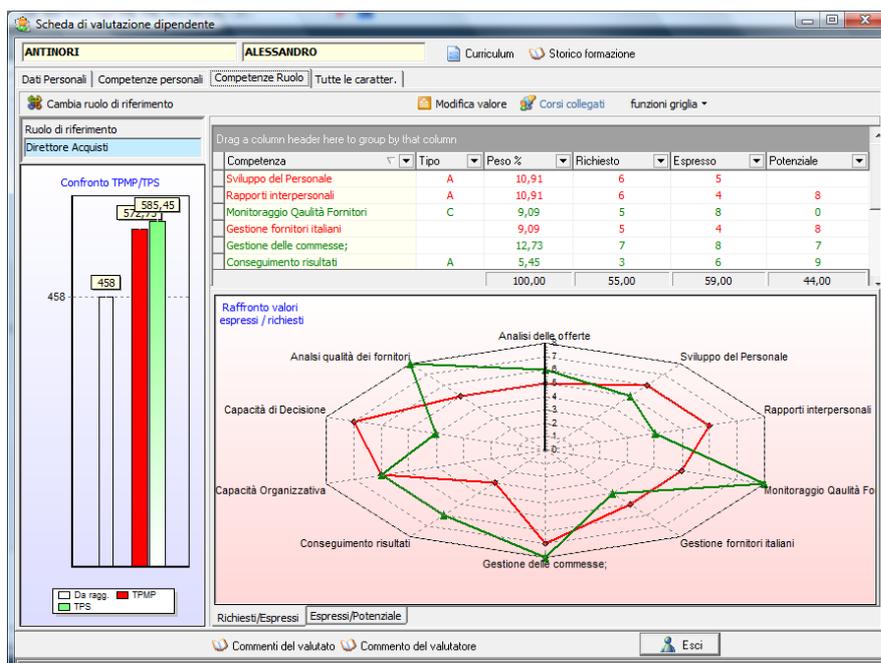
Il risultato dell'attività di definizione del modello delle competenze trova completa corrispondenza nella struttura informatica del software H1-HRMS.

Le informazioni stabilite nel processo vengono integralmente registrate nelle tabelle di definizione dei ruoli che a loro volta vengono poi associati alle posizioni organizzative dell'organigramma. In seguito, una volta effettuata una prima valutazione delle competenze possedute dai collaboratori (bilancio delle competenze) ed inseriti i valori nella scheda anagrafica di ogni persona H1-HRMS si potrà iniziare l'attività di Valutazione dell'adeguatezza di ogni risorsa rispetto al ruolo/i affidati ed analogamente indagare con facilità, grazie alle specifiche funzionalità del software, le eventuali aree e competenze che possono essere oggetto di formazione e sviluppo.

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Sono disponibili vari metodi per valutare le competenze del personale, come:

- somministrazione test e questionari
- rilevamento tramite il portale aziendale a disposizione dei responsabili aziendali
- assessment centre
- colloquio con consulente esterno
- valutazione in fase di partecipazione ad attività formativa



Approfondimento sezione Analisi delle Competenze di H1 hrms:

<http://www.ebcconsulting.com/modulo-aggiuntivo-analisi-competenze.html>