

# Capitale umano e competenze

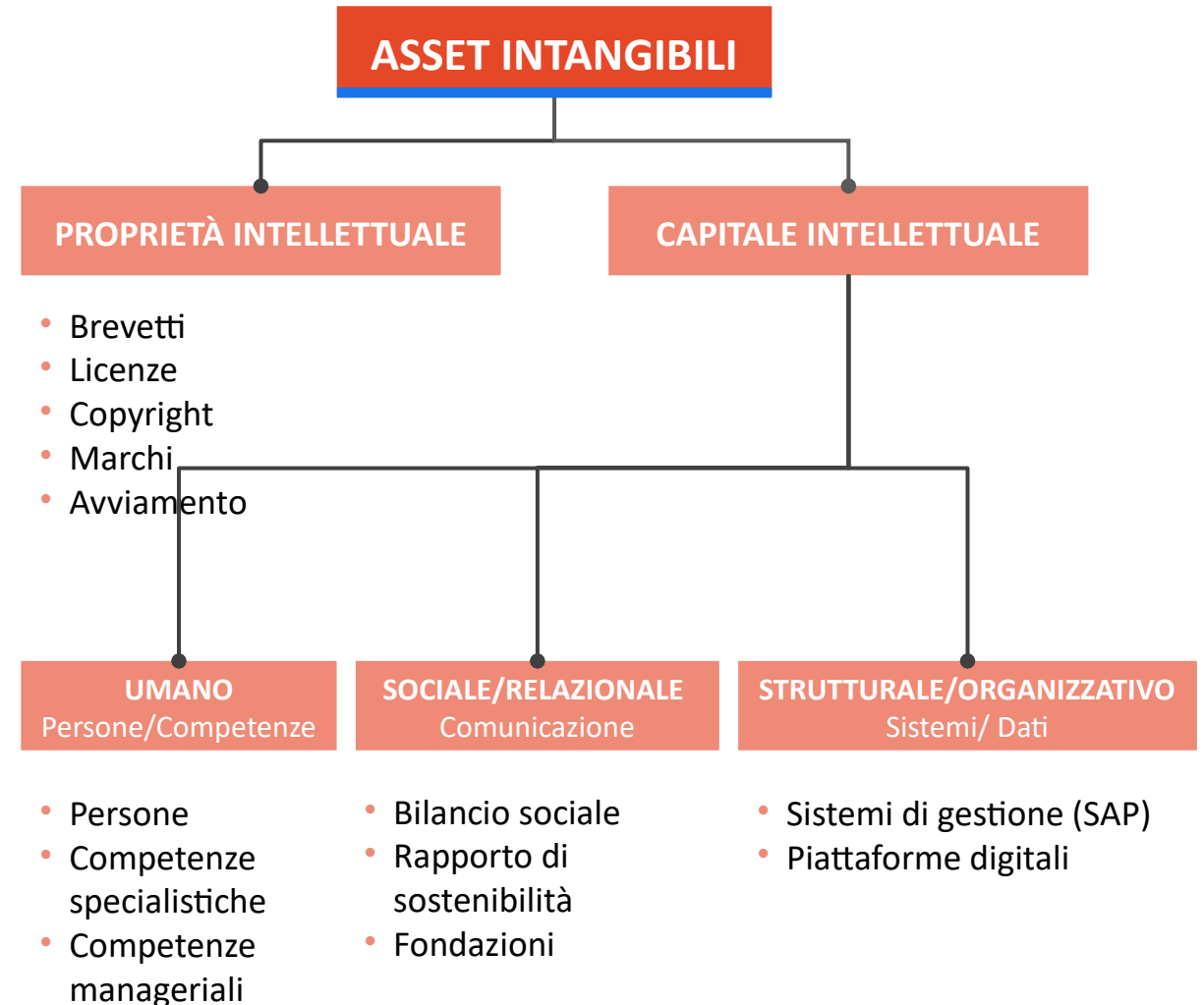
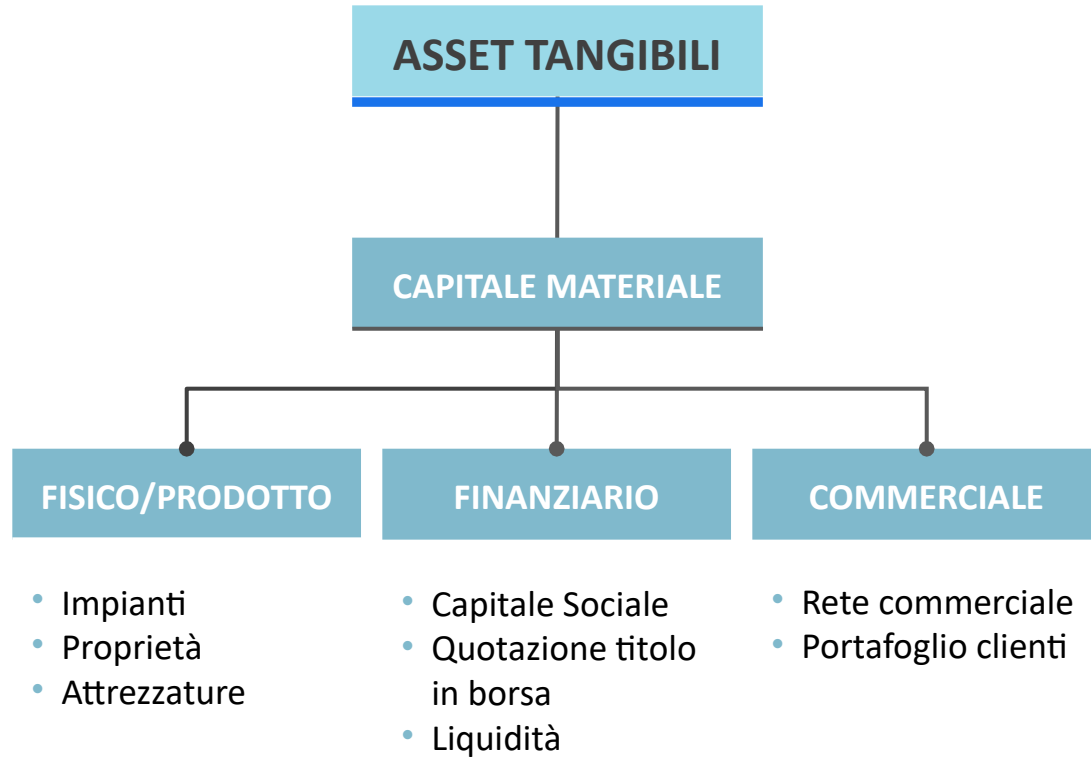
**Prof. Luigi Torlai**

PROFESSORE A CONTRATTO  
SVILUPPO RISORSE UMANE FACOLTA'  
MARCO BIAGI UNIVERSITA' DI  
MODENAE REGGIO EMILIA.



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

# CAPITALE E COMPETENZE COME ASSET AZIENDALE: DI COSA È FATTA UN'AZIENDA O UN'ORGANIZZAZIONE?



# CAPITALE UMANO E COMPETENZE: definizione

La definizione più generale e condivisa del Capitale Umano è quella dell' OCSE che lo definisce come **«... le conoscenze, abilità, competenze ed altri attributi degli individui che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico»**.

Il capitale umano di una azienda è costituito dalla **somma delle competenze, abilità e capacità individuali** riconducibili a risultati positivi della stessa.

Per usare un linguaggio condiviso definiamo le competenze come **la capacità di usare le conoscenze (teoriche), abilità e capacità personali pratiche/metodologiche o sociali per ottenere risultati di eccellenza ripetibili nell'ambito del lavoro o dello studio o in generale dello sviluppo professionale** (McClelland/Boyatzis). In altre parole potremmo definire le competenze come l'insieme di skill di cui dispone un individuo per coprire una o più posizioni o ruoli in maniera eccellente (definizione europea).

Il capitale umano, può letteralmente **moltiplicare o annullare la somma degli altri asset aziendali sia tangibili che intangibili** purché abbia una forte motivazione a farlo.

# CAPACITA' E COMPETENZE

Le competenze si distinguono generalmente in **tecniche/professionali (hard skills-abilità)** definite anche «verticali» in quanto proprie di una determinata famiglia professionale e in **manageriali/comportamentali (soft skills – capacità)** dette anche trasversali in quanto proprie di tutte le famiglie professionali.

Le competenze vengono analizzate soprattutto in termini di grado di autonomia e grado di responsabilità.

Le competenze inoltre si distinguono tra **competenze agite** e **competenze potenziali**. (Raccomandazioni del parlamento Europeo del 2006 e del 2008 recepite in vario modo dagli Stati membri e sfociate nel Curriculum Europeo).

Particolare importanza hanno le **competenze tecniche o know-how** e quelle **manageriali o capacità** (Boutelier e Gilbert) che costituiscono il vero **portafoglio di competenze distintivo di una azienda** ed alla misurazione delle quali sono dedicati molti sistemi.

Si parla anche di **competenze minime o «di soglia»** per indicare le competenze base per svolgere un certo compito.

Un'altra accezione comune del termine competenza (Camuffo) è quello di **avere il potere e la responsabilità di prendere una certa decisione** (es. competenza amministrativa).

# IL CAPITALE UMANO: l'asset più importante e più difficile da gestire di un'azienda

Il capitale umano nel suo complesso è il **fattore distintivo e di successo in assoluto più raro e difficilmente replicabile dell'azienda.**

Il capitale umano **ha sempre un proprio mix e caratteristiche originali** da azienda ad azienda ed è difficilmente replicabile fuori contesto.

**A volte le aziende vengono acquisite solo per questo patrimonio** oppure al contrario, pur in presenza di asset fisici importanti, vengono valutate di meno se il capitale umano è scadente o si è deteriorato. Sempre più nei processi di valutazione di una azienda per l'acquisizione (due diligence) **le competenze e la loro diffusione e presenza nell'azienda assumono un valore importantissimo generando pratiche di «retention»** per assicurare quelle competenze all'azienda anche dopo l'acquisizione.

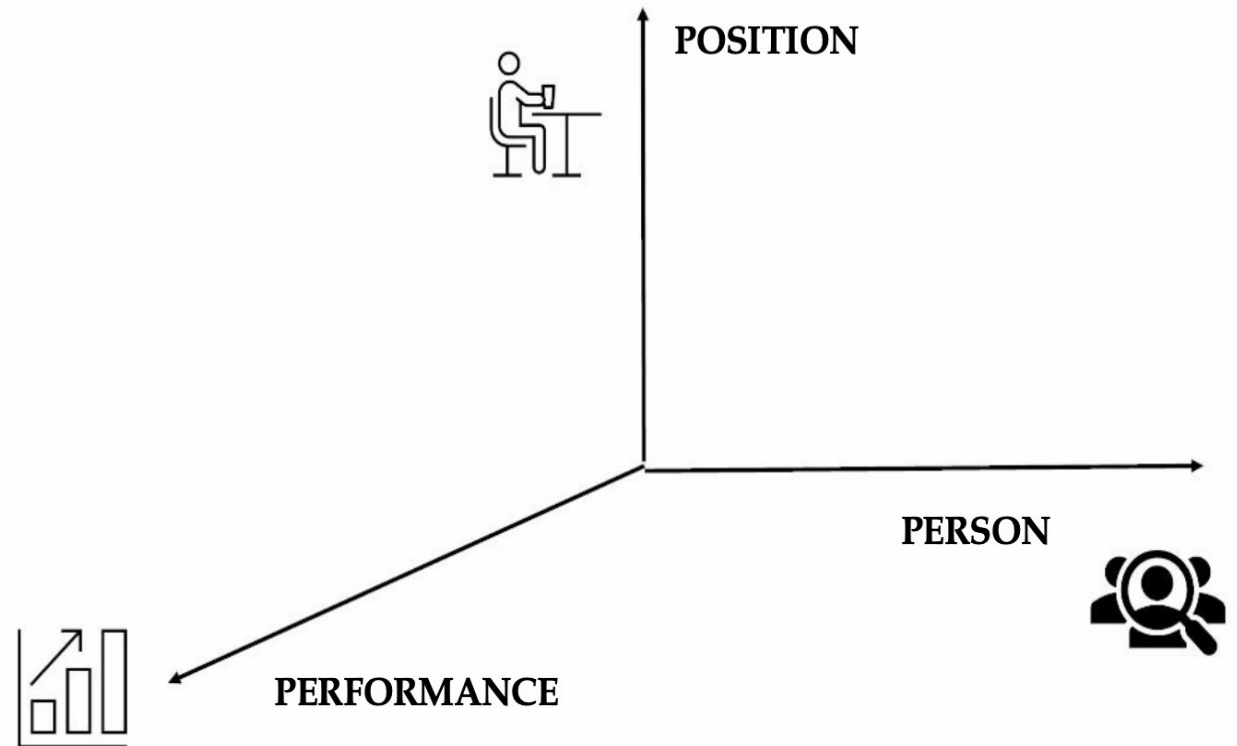
Le pratiche dello **«spoil system»** o dello **«spin off»** portano interi gruppi di manager a cambiare azienda a seguito di un leader che vuole ricostruire nella nuova azienda un gruppo vincente (a volte con risultati disastrosi...) oppure portano allo staccarsi di interi dipartimenti o gruppi di manager che fondano una nuova azienda o confluiscono in una concorrente. Alcuni di questi fenomeni sono regolati dalle leggi sulla concorrenza sleale. In Italia si può citare a questo proposito l'articolo 2598 del Codice Civile sullo storno di dipendenti.

# LE DIVERSE DIMENSIONI DELLA MISURAZIONE NEL CAPITALE UMANO: cosa misuriamo

Il processo di valutazione tiene sempre in considerazione tre dimensioni:

- **posizione organizzativa** (peso ed importanza della posizione)
- **della persona** (competenze )
- **della performance** (risultati)

## THE HR APPRAISAL SYSTEM (the 3 Ps)



# I DIVERSI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLE COMPETENZE: come misuriamo

Le competenze possono essere acquisite solo in due modi:

- **acquistandole dall'esterno** attraverso il processo di **recruiting**
- **sviluppendole all'interno** attraverso la **Formazione** e lo **Sviluppo**

Non esiste un metro oggettivo e quantificabile in senso proprio delle competenze, sia tecniche che manageriali ma svariate **tecniche e metodologie che danno una misura** più o meno affidabile **del grado di possesso e di autonomia** (predittività).

Gli **strumenti di misurazione** usati nel Recruiting vengono usati, con varie differenze applicative, anche nelle fasi di sviluppo della carriera e sono:

TEST

INTERVISTA/COLLOQUIO

ASSESSMENT

A queste categorie si affianca il **metodo di osservazione diretta dei comportamenti** che a differenza dei precedenti viene applicato prevalentemente alla fase di Sviluppo con l'unica eccezione dell'Assessment come vedremo in seguito.

I **TEST** (Gianecchini-Costa, Argentero, Martone, Cocco) si differenziano in:

Test **COGNITIVI** (**abilità generale, psico-attitudinali o di conoscenza tecnica**)

Test di **PERSONALITÀ** (**caratteristiche emotive, motivazionali, relazionali o di atteggiamento**)

consistono in una serie di domande con risposte normalmente chiuse che vanno corrette in base a degli schemi ben precisi e che sono predittive con un grado variabile di attendibilità.



# I DIVERSI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLE COMPETENZE: come misuriamo

I test di personalità servono a rilevare il grado di possesso di determinate **caratteristiche comportamentali e caratteriali**. I Test di personalità sono a volte criticati perché hanno un **indice di predittività minore dei test cognitivi** in quanto collegati a variabili più complesse e di più difficile osservazione (esterne ed interne all'individuo).

Il più famoso tra i test di personalità è il **BIG FIVE QUESTIONNAIRE** che indaga su una scala (pentenaria) cinque dimensioni:

- 1) **estroversione**
- 2) **disponibilità**
- 3) **coscienziosità**
- 4) **stabilità emotiva**
- 5) **apertura mentale**

Altri test famosi:

- **Myers-Briggs** (basato sui 16 «superpoteri» di Jung)
- il California **Psychological Inventory** (che parte dal nostro modo di trattare gli altri)

Negli ultimi anni si sono diffusi molti interessanti **strumenti basati sui test di personalità mirati per il management ed il talent assessment** (es. metodo **HOGAN** o **Gallup**) che possono aiutare soprattutto le persone a mettere bene a fuoco le loro caratteristiche vincenti (talenti) ed **avere maggiore consapevolezza delle proprie aree di forza e di miglioramento**.



# I DIVERSI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLE COMPETENZE: come misuriamo

Il colloquio/intervista è lo strumento largamente più usato (ed abusato...) del processo di selezione ed è presente in molte parti del processo di sviluppo.

Il **colloquio** è il termine più corretto perché **ha un significato di scambio, di interazione e di reciproca valutazione** (Cortese) e si distingue semanticamente dall'**intervista** che **ha invece una dimensione monodirezionale ed eterodiretta**.

Gli approfondimenti e le tecniche sul colloquio/intervista nascono e sono mutate dall'ambito psicologico. Nella pratica i due termini vengono usati come sinonimi ma questa distinzione introduce una **classificazione del colloquio in tre categorie**:

- 1) **strutturato**, nel quale le domande sono predeterminate nel contenuto e nella successione e uguali per tutti i candidati e corrispondente al 100% con il concetto di intervista
- 2) **semi strutturato**, che è la tipologia più comune e che lascia, nell'ambito di una struttura definita, degli spazi di libertà per domande aperte, cambio della successione delle domande e considerazioni/domande libere da parte del candidato (a metà tra il concetto di colloquio e quello di intervista)
- 3) **non strutturato**, nel quale l'intervistatore ha una traccia del colloquio ma la segue lasciando libertà totale al candidato di esprimersi.

Nella selezione/sviluppo la modalità da preferire è la seconda (semi-strutturata) perché consente di seguire una doverosa **traccia comune a tutti i candidati**, condurre una **indagine mirata su alcuni temi importanti per l'Azienda** e nello stesso tempo consenta al candidato di **esprimersi liberamente** (linguaggio e meta-linguaggio) e di **fornire/ricevere informazioni importanti**.

# I DIVERSI STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLE COMPETENZE: come misuriamo

Una categoria di strumenti di misurazione delle capacità è quella dell'osservazione diretta dei comportamenti (Spencer & Spencer). Questa metodologia è usata soprattutto nello Sviluppo ed è anch'essa derivata dalla psicologia clinica e si basa sull'**osservazione ripetuta nel tempo di determinate affermazioni e comportamenti** in quanto indicatori della presenza o meno di una data capacità. Se progettata correttamente ed applicata con criterio e costanza da osservatori addestrati può costituire una base seria ed oggettiva per affermare che un dato comportamento manageriale/capacità sia presente o meno ed in che misura nella persona osservata. Questo metodo **si basa sull'individuazione** di un set di comportamenti manageriali ritenuti particolarmente importanti in quella organizzazione attraverso la definizione **di uno «stile di Leadership» coerente con i valori, la mission e la strategia aziendale.**

Definiti bene i comportamenti da osservare si predispone, da parte di **operatori specializzati**, una **griglia di azioni ed affermazioni da osservare** con maggiore o minore frequenza (declaratorie) e poi li si osserva in un arco di tempo predeterminato per poter **affermare con oggettività che quel comportamento sussista o meno ed in quale misura.**

Alla stregua dei test di personalità, con i quali questa metodologia condivide diverse cose, **la rilevazione e la qualità delle griglie di osservazione sono determinanti per avere un risultato di buona qualità** e che comunque non va preso in termini assoluti. Questo metodo consente comunque di basare il giudizio del valutatore sulla presenza di elementi di fatto scaturiti dall'osservazione e non da una completa soggettività del giudizio.

# L'ASSESSMENT: perchè è importante

A tutti gli strumenti di misurazione precedentemente menzionati se ne aggiunge uno che li comprende tutti raggiungendo un grado di predittività molto accurato ed un confronto diretto ed oggettivo tra più candidati ed è quello dell'Assessment.

La parola inglese «assessment» indica una verifica/misurazione comparata e descrive bene lo strumento che contiene al suo interno un **mix ben progettato di TEST, osservazione di comportamenti specifici in varie prove simulate ed una intervista strutturata finale**. Di solito più osservatori specializzati e con esperienza osservano il comportamento di più candidati comparandoli tra loro anche se nulla toglie al fatto che l'Assessment possa essere anche condotto su base individuale.

Come accennato in precedenza l'Assessment, combinando tra loro più strumenti in maniera ragionata **è l'unico strumento ad avere una predittività quasi certa sulla presenza di determinati comportamenti attesi** e per questo viene usato soprattutto, in forma individuale, per la **selezione e sviluppo dei Manager** e per la **selezione e sviluppo dei Talenti**.

Consentendo una **rapida ed efficace comparazione tra più candidati** l'Assessment, in forme semplificate, viene anche usato nella selezione di operatori di Fabbrica consentendo una efficiente e reale «scrematura» delle candidature avviando al colloquio solo quelle risultate positive.

➤ **L'Assessment non può essere improvvisato e deve essere progettato da persone competenti e personalizzato.** Gli osservatori devono essere opportunamente formati ed addestrati e l'impiego di tempo ed il costo sono sicuramente maggiori degli altri strumenti e questo spiega il fatto che l'assessment sia meno diffuso di altri strumenti più facili e standardizzati.



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

**Grazie  
dell'attenzione**