

Progettare per competenze

Per incrementare la qualità delle proposte

Per allineare le impostazioni dei Piani alle
Raccomandazioni europee

Per sostenere le imprese in una più efficace modalità
di gestione delle proprie risorse umane

Una sintesi del processo di progettazione

A seguire troverai alcune indicazioni, ad integrazione delle *Linee guida*, per aiutarti a rendere più chiaro ed efficace il processo di progettazione.

La lettura delle *Linee guida* rappresenta comunque un passaggio necessario per la migliore comprensione della strategia sottesa a questa nuova iniziativa e delle modalità con cui compilare il formulario.

Da dove partire

1

Analisi dei fabbisogni
di competenze aziendali

La progettazione richiede di partire da una analisi dei fabbisogni di competenze effettivamente realizzata dall'impresa. Le informazioni che dovranno essere fornite riguardano:

- chi ha realizzato l'analisi
- quali processi aziendali sono stati considerati
 - processi di produzione / erogazione del servizio
 - processi di gestione dei fattori produttivi
 - processi strategici
- quali risultati sono stati ottenuti (di pertinenza della proposta formativa)

Facciamo un esempio

1

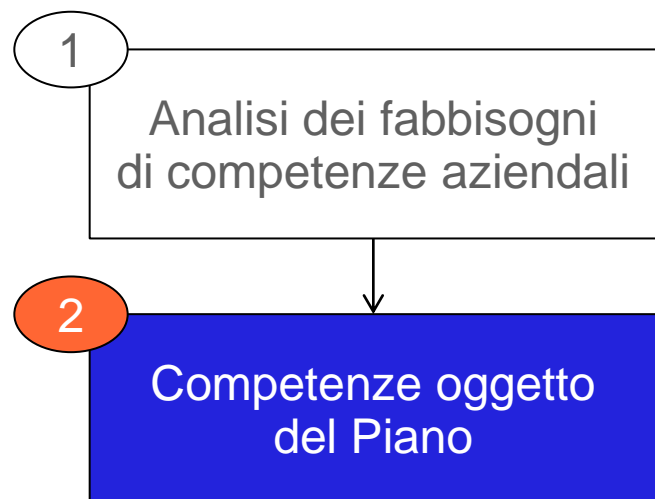
Analisi dei fabbisogni
di competenze aziendali

E' un esempio di pura fantasia:
immaginiamo che l'impresa X, che si
occupa di commercializzazione e
distribuzione di generi alimentari, abbia
definito l'obiettivo strategico di entrare nei
mercati dell'America Latina con prodotti
vinicoli italiani.

L'analisi dei fabbisogni di competenze
delineerà lo scarto tra le competenze
possedute dal proprio personale (compresi
i Dirigenti) e quelle necessarie per
assolvere con efficacia ai nuovi compiti.

Sarà cura del progettista evidenziare negli
appositi campi del formulario i processi
considerati nell'analisi e le principali
risultanze di pertinenza del Piano

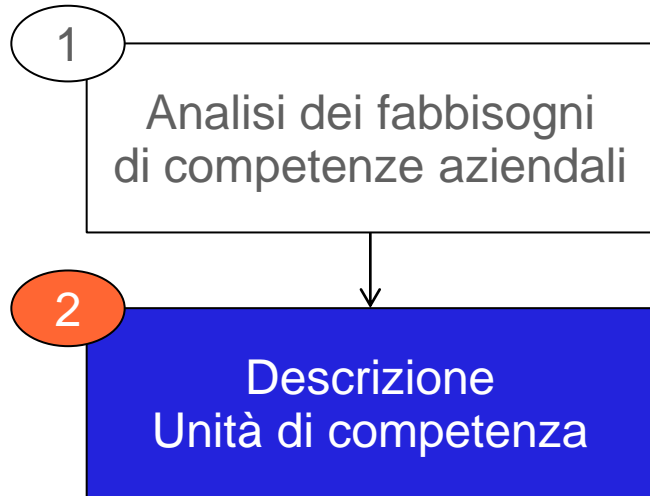
Le competenze oggetto del Piano



Il secondo passaggio riguarda la descrizione delle competenze :

- per tipologia;
- per saperi specialistici;
- per **PERFORMANCE DI LAVORO**; è la scelta più coerente con l'impostazione progettuale proposta, secondo il format denominato "Unità di competenza".

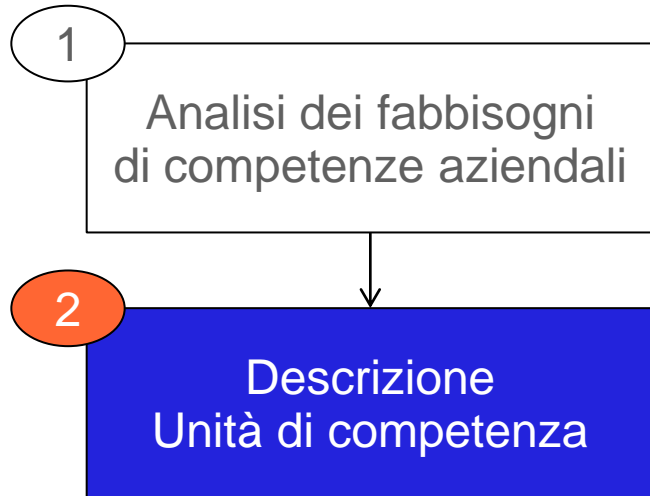
Le competenze oggetto del Piano



Il formulario richiede di rispondere a precise domande, fondamentali per una progettazione di qualità:

- Qual è la performance che ci attendiamo dal Dirigente (*risultato atteso*)?
- Qual è il grado di autonomia e di responsabilità con cui il Dirigente eserciterà la performance (*risultato atteso*)?
- Quali conoscenze ed abilità caratterizzano la performance attesa dal Dirigente?

Continuiamo con l'esempio



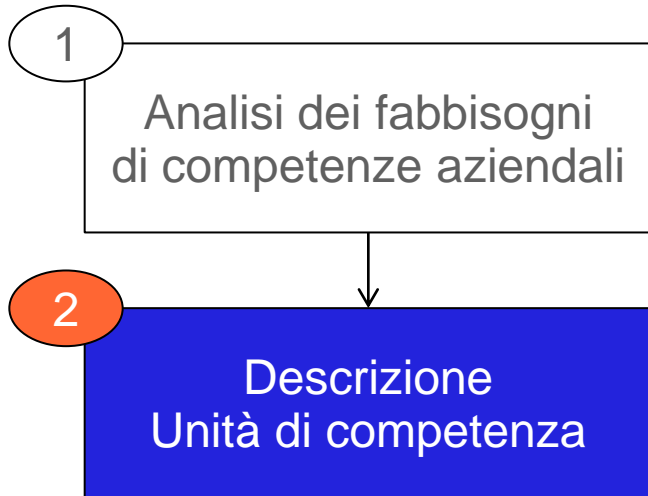
Il Dirigente dell'Impresa X dovrà essere in grado di illustrare le caratteristiche dei prodotti vinicoli a potenziali compratori (grossisti).

L'analisi dei fabbisogni avrà evidenziato la necessità di una buona conoscenza delle specificità dei prodotti che si intende commercializzare (caratteristiche, modalità produttive, innovazioni significative ecc.).

Così come sarà necessario che il Dirigente conosca le caratteristiche dei principali competitor e dei loro prodotti.

Un'abilità specifica sarà data dalla competenza linguistica, che richiederà l'acquisizione di elementi di "microlingua" per sostenere gli incontri con i potenziali compratori.

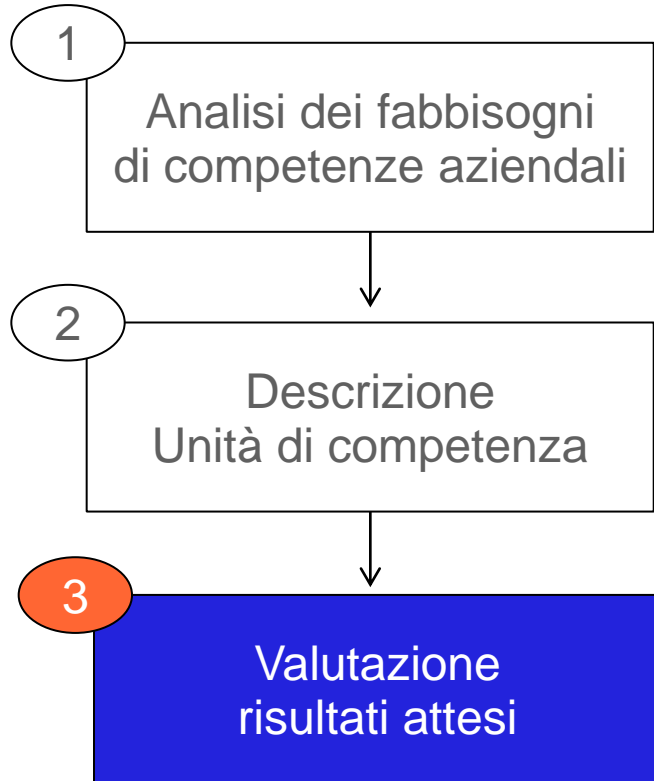
Attenzione!



Nell'esempio fornito, la competenza linguistica sarà descritta in termini di “*saper sostenere un colloquio di vendita con potenziali compratori in lingua spagnola...* (nella definizione seguirà la specificazione degli indicatori, cui accenneremo successivamente)”.

La competenza linguistica non è: “*lingua spagnola*”!!! L'apprendimento della lingua spagnola è uno strumento, mentre il “*saper comunicare con altri in un determinato contesto professionale al fine di ottenere uno specifico output utilizzando elementi di lingua spagnola*” è una competenza.

Valutare le competenze acquisite: **cosa valutiamo**

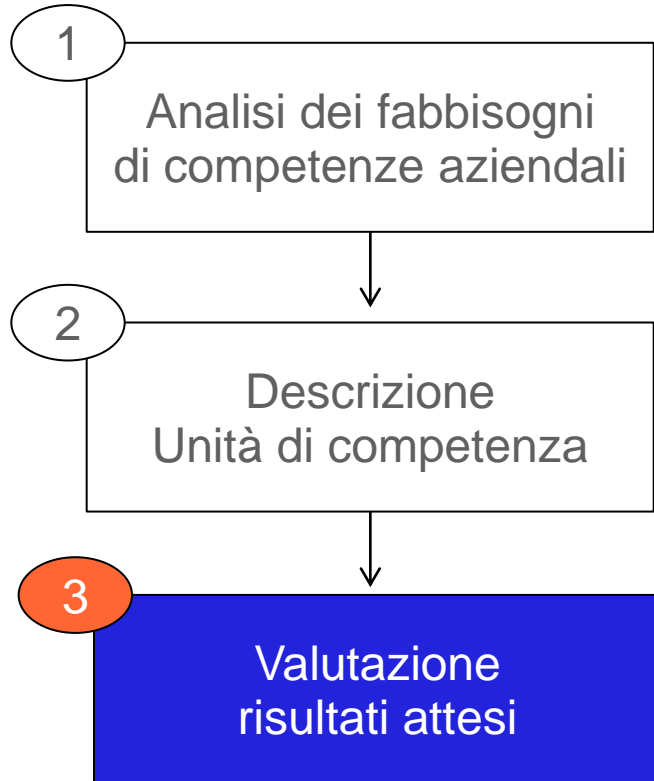


Come pensiamo di valutare se il Dirigente, al termine del percorso formativo, avrà acquisito o meno le competenze necessarie?

Quale “output” ci consente di provare che la competenza è acquisita e che il Dirigente è in grado di assicurare la performance attesa?

L’output dovrà essere il più vicino possibile al contesto reale di esercizio della competenza. Potrà trattarsi di una prestazione professionale o di un “prodotto” da realizzare.

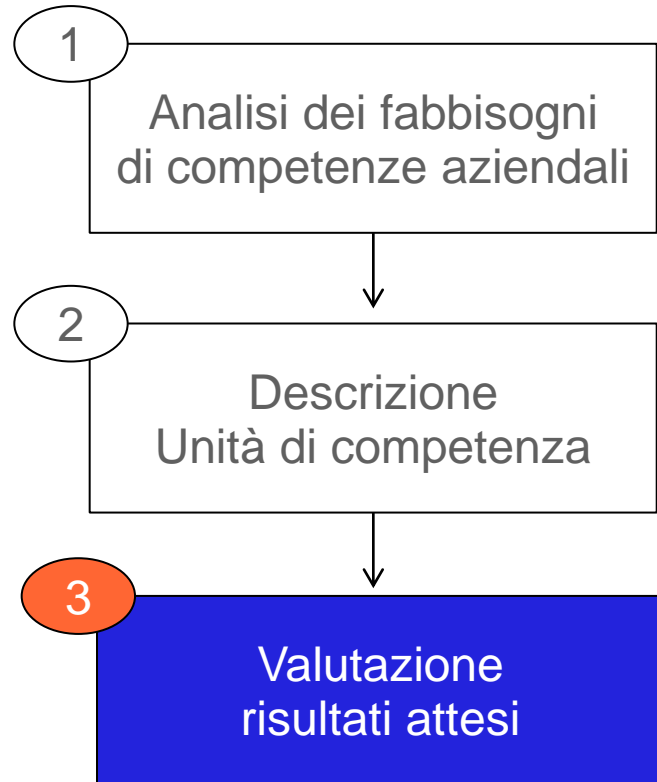
Valutare le competenze acquisite: **cosa valutiamo**



Nell'esempio, si tratterà di verificare se una delle unità di competenza, ad esempio la capacità di illustrare le caratteristiche salienti dei prodotti vinicoli, è effettivamente acquisita.

L'azienda e il progettista potranno convenire che l'**oggetto di osservazione della valutazione** è l'*“illustrazione delle caratteristiche dei prodotti in comparazione con quelle dei principali competitor”*.

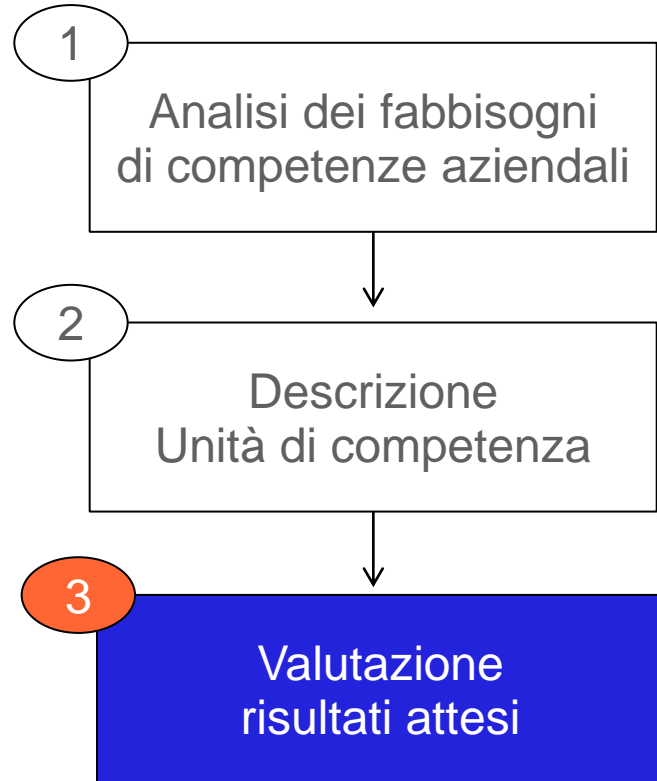
Valutare le competenze acquisite: qual è il **livello** di effettivo raggiungimento



Nella valutazione dobbiamo essere in grado di *misurare*, ovvero di rilevare una differenza tra “prima” e “dopo” l’azione formativa. In nostro aiuto viene la **definizione degli indicatori**.

Sono i parametri che ci permettono di affermare che una performance, valutata in un certo modo, corrisponde alle attese.

Valutare le competenze acquisite: qual è il **livello** di effettivo raggiungimento

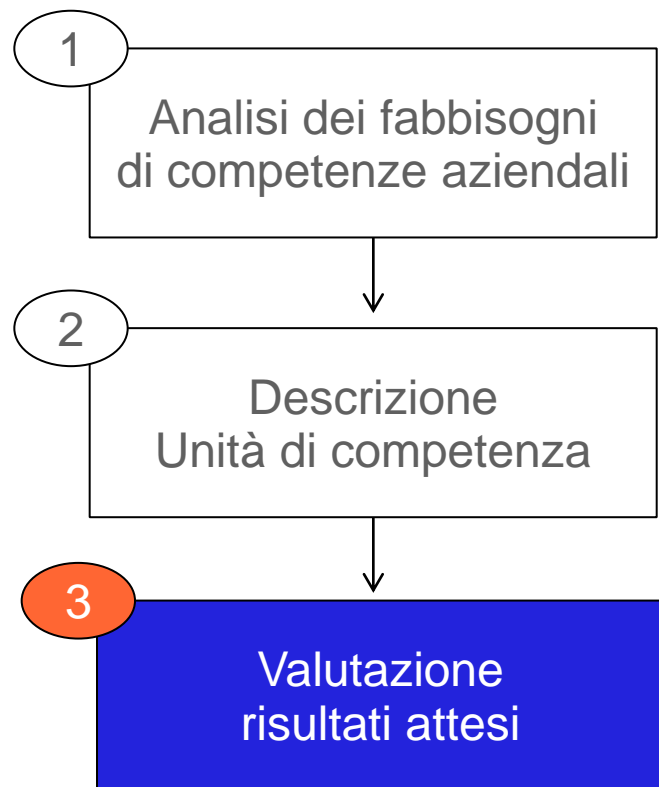


Nell'esempio, potrà costituire un indicatore la quantità di elementi caratterizzanti i prodotti vinicoli che il partecipante sarà in grado di richiamare nella relativa illustrazione.

Si tratterà di individuare ragionevoli “soglie” di accettabilità della prova: *“non meno del 50%”*... *“almeno 3 su 4”*... Forse si potranno introdurre ulteriori elementi: *“in corrispondenza alle caratteristiche dei prodotti dei competitor”*, *“in risposta alle obiezioni formulate dal compratore”* ecc.

Si può misurare solo in presenza di indicatori affidabili. Non è possibile misurare variabili espresse in termini di “soddisfacente”, “significativo”, “in buona parte” ecc.

Valutare le competenze acquisite: come valutiamo

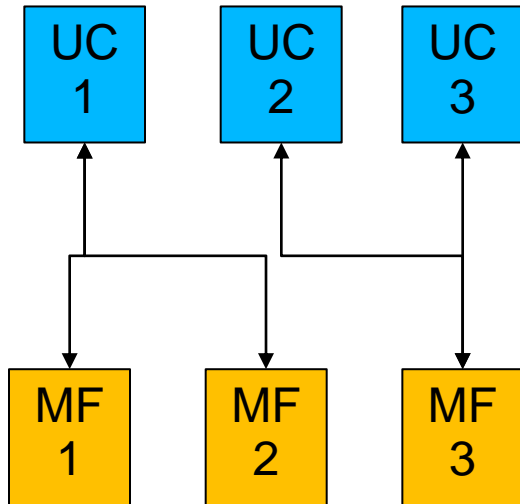


Il formulario richiede di illustrare la situazione di “**prova**” che ci permetterà di testare l’avvenuta acquisizione della competenza.

La verifica della competenza linguistica, ad esempio, potrà essere valutata con test di verifica intermedi e finale, ma potrà essere più opportuna la simulazione di un colloquio con potenziali compratori, avente come oggetto l’illustrazione dei prodotti che l’Azienda X intende commercializzare.

Il formulario on line presenta un menu a tendina, con le varie possibili modalità.

Unità di competenze e moduli: una relazione multi-molti



Va tenuto conto che ad una Unità di competenza potranno corrispondere più Moduli formativi.

La capacità di sostenere un colloquio finalizzato alla commercializzazione di prodotti vinicoli in lingua spagnola potrà riferirsi a:

- un Modulo per l'affinamento delle capacità di negoziazione / vendita verso clienti-chiave
- un Modulo di comunicazione interpersonale
- un Modulo di microlingua spagnola

Specularmente, ad un Modulo formativo potranno corrispondere più Unità di competenza. Il modulo di comunicazione interpersonale potrà riferirsi ad altre Unità di competenza eventualmente descritte nell'ambito del Piano.

Buon lavoro!

