

# Giovani e mondo del lavoro: la valutazione delle competenze

di Tommaso Prestipino\*

## Cambiamenti nel mondo del lavoro

Negli ultimi anni il mondo del lavoro è mutato in maniera rapida e persistente: l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione sul posto di lavoro, la globalizzazione dei mercati ecc. hanno avuto notevoli riflessi su contenuti, forme di lavoro e professionalità.

Le strutture diventano sempre più corte, più snelle, con ruoli maggiormente fluidi e responsabilizzati e con la riduzione delle figure di capi strettamente dedicati alla supervisione e al controllo.

L'organizzazione del lavoro richiede una maggiore realizzazione di lavori a progetto e di gruppo e una accresciuta cooperazione virtuale, basate sulle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Il passaggio, inoltre, dalla società industriale alla società conoscitiva basata soprattutto sul terziario, sta determinando il fatto che le persone debbano lavorare sempre più con le informazioni, e la distinzione tra compiti manuali e compiti intellettuali va diminuendo mano a mano che evolvono le tecnologie.

Le persone sono chiamate a mutare con maggiore frequenza luoghi, tempi e modalità di lavoro e pertanto sono costrette continuamente ad adattarsi e ad affrontare nuovi problemi: la professionalità non è più solamente costituita da "routine" ma richiede competenze che vanno oltre le conoscenze prettamente specialistiche.

## Il sistema di valutazione in azienda

In una simile cornice saper conoscere, gestire e sviluppare il patrimonio di competenze delle persone diviene il fattore essenziale per la sopravvivenza ed il successo aziendale. Il capitale umano in azienda rappresenta, infatti, un "patrimonio che va prima scoperto con opportuni mezzi diagnostici, poi quotato con adeguati mezzi incentivanti e di sviluppo e comunque orientato in funzione delle strategie che si perseguono con dei coerenti interventi finalizzati alla sua crescita" (Del Pianto, 2002). Risulta necessaria, pertanto, l'impostazione di un sistema di valutazione efficace.

La valutazione del personale in azienda può riguardare tre diversi aspetti:

l le prestazioni, cioè il contributo fornito nel ruolo ricoperto; possono essere valutate secondo due diversi punti di vista: i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il cosa è stato fatto), i comportamenti organizzativi tenuti (o, come si suol dire, agiti) dal lavoratore (il come è stato fatto); per valutare la prestazione è necessario definire la prestazione attesa, ossia quello che ci si attende, in termini di risultati e comportamenti organizzativi, dalla persona che ricopre una determinata posizione, e metterla a confronto con la prestazione resa, ossia i risultati effettivamente raggiunti e i comportamenti organizzativi effettivamente tenuti dalla medesima persona; la valutazione delle prestazioni avviene con cadenza periodica, tipicamente annuale;

l le posizioni, ossia le competenze consistenti nel bagaglio di conoscenze professionali e specialistiche, di capacità generali o applicative possedute dalla persona e la distanza-vicinanza di tale bagaglio (o profilo) rispetto a quello ritenuto necessario per ricoprire la specifica posizione, in modo adeguato o eccellente (profilo ideale); tale valutazione viene normalmente fatta al momento dell'assegnazione al lavoratore della posizione a seguito di reclutamento dall'esterno o mobilità interna;

l il potenziale, cioè le competenze inesprese che il lavoratore possiede ma non utilizza nella

posizione da lui attualmente ricoperta; oggetto della valutazione sono anche in questo caso le competenze del lavoratore, ma la valutazione del potenziale è rivolta al futuro, mentre quella del profilo relativo alla posizione da ricoprire è rivolta al presente; se la valutazione delle prestazioni è rivolta al passato, perché, si basa sul contributo già fornito dal lavoratore, la valutazione del potenziale cerca di prevedere il contributo che lo stesso potrebbe fornire in futuro, la sua finalità è quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo il lavoratore in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità, attraverso la mobilità interna e percorsi di carriera.

L'emergere del tema della valutazione del potenziale è stato particolarmente evidente per le professionalità intermedie (quadri) e per quelle dirigenziali, figure professionali che si trovano in prima persona a dover interpretare e gestire i cambiamenti in atto nelle organizzazioni e nelle istituzioni. Ma, sempre più, la popolazione privilegiata è quella dei giovani laureati o anche diplomati inseriti in azienda da 2-4 anni. Questo intervallo di tempo è il momento opportuno per valutare la bontà dell'inserimento iniziale e la congruenza tra le attitudini e la motivazione da un lato e il lavoro svolto o altri possibili ruoli dall'altro. Inoltre, se si rilevano debolezze rispetto alle attese, è maggiore la possibilità che gli interventi correttivi siano efficaci, data la maggior plasticità del carattere e quindi la possibilità di cambiare.

E' da sottolineare, comunque, in coerenza e in continuità con le riflessioni sopra presentate, la tendenza attuale da parte delle aziende a spostare in fase di reclutamento e selezione l'analisi del potenziale: si cerca cioè di valutare non solo le competenze richieste per ricoprire una determinata posizione, ma anche di cogliere sin dall'inizio le competenze inesprese.

In quest'ottica, diventa fondamentale utilizzare strumenti di misurazione validi e attendibili, oltre che approfondire l'oggetto della valutazione: le competenze.

#### La metodologia di rilevazione delle competenze nelle fasi di selezione e sviluppo

L'evoluzione nella considerazione delle risorse umane, da forza produttiva a valore strategico per la vita dell'azienda, per il suo sviluppo, per la sua capacità di competere, ha portato al riconoscimento dell'importanza del momento di ricerca e selezione di personale ed allo studio ed applicazione di strumenti sempre più in grado di cogliere a fondo le competenze richieste.

Generalmente, il processo di selezione è caratterizzato da tre momenti principali: il reclutamento, la valutazione e l'inserimento, ed è preceduto da una fase di "job analysis", in cui vengono definiti precisamente i contenuti e i requisiti della mansione. Senza entrare nel dettaglio dei tre momenti, vediamo schematicamente gli strumenti utilizzati nella fase di valutazione, che è quella che ci interessa da vicino.

I test psicometrici sono variamente orientati: fornire un quadro complessivo della personalità, sulla base della misurazione di alcuni elementi dei tratti fondamentali della personalità; misurare la scala dei valori professionali, intesi come linee guida che orientano il comportamento in ambito lavorativo; misurare il potenziale e la propensione rispetto a particolari attività professionali. La loro somministrazione può precedere o seguire l'intervista.

L'intervista individuale si prefigge di stabilire se il candidato possiede i requisiti di abilità, personalità, conoscenze ed interessi necessari per svolgere la mansione prevista. Rappresenta il principale metodo di selezione del personale, soprattutto nelle aziende private.

Le prove pratiche ("work samples") sono prove lavorative che consentono di valutare praticamente la capacità del candidato a svolgere alcuni compiti ritenuti critici per la mansione. Seguono generalmente l'intervista e fanno a volte parte degli esercizi dell'"Assessment Center".

L'"Assessment Center" (A.C.) è un metodo di valutazione di tipo multiplo, che include in genere strumenti sia di tipo individuale ("come in-basket", "role-playing", questionari di personalità, test attitudinali e situazionali) sia di gruppo (come "business game", discussioni di gruppo) costruiti di volta in volta sulla base delle esigenze e del contesto aziendale. Al termine delle attività, il team di valutatori si occupa della stesura dei profili di potenzialità per ogni partecipante, a cui viene fornito in seguito un feedback attraverso un colloquio per informare circa l'andamento delle prove

sostenute e sul profilo emerso.

In questi ultimi anni si è affermata la tipologia del "Development Center" (D.C.), che adotta una metodologia simile ma con scopo diverso: identificare forze e debolezze, come punto di partenza di un processo di auto-sviluppo.

Cos'è la competenza

Le competenze stanno rappresentando una nuova unità di analisi con molti significati per veicolare i cambiamenti perché,, da un lato, sono collegate all'esperienza di ogni singolo, il quale imprime nell'azione professionale una spinta autonoma e, dall'altro, favoriscono lo sviluppo di nuove rappresentazioni e visioni dei contesti organizzativi.

Il problema del concetto di competenza è alquanto complesso, così come la possibilità di pervenire ad una definizione per lo più comprensiva e conclusiva. Ne risultano diverse accezioni di significato come di seguito indicato:

- caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione, quali ad esempio "motivazioni, tratti, abilità, aspetti della propria immagine di s., conoscenze", misurabile sulla base di un criterio prestabilito (Spencer e Spencer, 1995); questo approccio è di derivazione americana;
- ogni caratteristica personale genericamente utilizzabile sul lavoro, indipendentemente dal contesto di lavoro e dal livello di prestazione ottenibile col suo utilizzo (accezione diffusa negli ambiti dell'orientamento);
- un determinato compito lavorativo che la persona è in grado di svolgere secondo un livello predefinito (approccio inglese).

In un simile contesto permeato da una pluralità di approcci, una definizione ben funzionante ed applicabile a diversi contesti è quella di Quaglino (2004): "la qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti personali e professionali".

Le competenze richieste ai giovani

In una rappresentazione descrittiva si è soliti suddividere le competenze in tre macro categorie.

Competenze di base: sono competenze di tipo generale, trasferibili a differenti compiti, rilevanti per la formazione e la preparazione professionale generale della persona (ad esempio informatica di base, lingua straniera, economia, organizzazione, diritto e legislazione del lavoro). Queste competenze fanno riferimento alla dimensione culturale generale di un individuo; rappresentano un sapere minimo, un prerequisito sostanzialmente indipendente dai processi operativi concreti nei quali il soggetto è impegnato nell'esercizio del suo lavoro. Sono fondamentali per l'occupabilità.

Competenze tecnico professionali: sono l'insieme di conoscenze e capacità altamente specifiche acquisite in ambiti specialistici; sono connesse ad un contenuto lavorativo e si identificano in mestieri e ambiti professionali. Tali competenze fanno riferimento a determinate aree disciplinari.

Competenze trasversali: sono competenze che consentono la traduzione di saperi e capacità in comportamenti efficaci; consistono nell'abilità di mettere in atto strategie efficienti per collegare le proprie capacità alle richieste dell'ambiente, integrando le diverse risorse possedute. Hanno la caratteristica di non essere connesse ad un'attività specifica ma sono modalità di funzionamento cognitivo-affettivo-motorio che entrano in gioco in tutte le situazioni. Queste competenze sono cruciali per la trasferibilità in attività diverse.

Dai dati derivanti da ricerche e studi sulle problematiche del lavoro (Osservatorio sul lavoro giovanile) emerge che le aziende oggi ricercano nei giovani soprattutto competenze di tipo trasversale.

Non è sufficiente avere una preparazione di base, saper utilizzare le strumentazioni informatiche, la

comunicazione elementare in una lingua straniera (preferibilmente l'inglese). Ma è necessario, sul piano individuale, essere flessibili e disponibili all'apprendimento, sapersi impegnare, possedere capacità di iniziativa e autonomia, sul piano interpersonale saper lavorare in team, comunicare e relazionarsi con successo.

Se si vuole passare al confronto tra laureati e diplomati, risulta interessante tracciare gli elementi comuni e alcuni tratti distintivi per tipologia (Serio e Quaratino, 2004).

L'impegno e la serietà sono i due elementi fondamentali che le aziende dichiarano di ricercare per l'assunzione di un qualsiasi lavoratore. Per i neo laureati si dà grandissima importanza a competenze quali l'autonomia e l'iniziativa, la capacità di lavorare in team e le capacità relazionali/comunicative della persona; queste stesse caratteristiche, pur restando molto importanti nella selezione del neodiplomato, vengono ricercate con minor enfasi. Soprattutto iniziativa e autonomia sono viste come caratteristiche che il neo diplomato acquisirà con il tempo e con la maturità.

## Conclusioni

Le problematiche e le prospettive sopra delineate consentono di fare alcune riflessioni di sintesi. Il mondo del lavoro si caratterizza sempre più per le richieste di crescente qualificazione verso qualsiasi categoria professionale a livello di competenze sia di tipo professionale, sia di tipo più strettamente tecnico, sia di natura trasversale. Sono evidenti, all'interno di questo contesto, i rischi di esclusione di coloro che non sono sufficientemente competenti e rispondenti alle richieste del contesto.

E' in questo senso che si deve entrare nella prospettiva della formazione continua e della continuità dell'apprendimento e dell'orientamento lungo l'intero arco della vita. Orientamento inteso non tanto come attività volta a sostenere l'azione di scelta, bensì finalizzata al sostegno motivazionale della persona, cioè a favorire l'attribuzione di corretti significati alle esperienze di crescita e di adattamento dei singoli individui.

Questo significa, inoltre, che la formazione alle competenze e l'orientamento devono accompagnare ogni fase della vita scolastica e lavorativa degli individui e rientrare in progetti organici di integrazione e dialogo tra istruzione, formazione professionale e impresa.

L'impresa, oltre a porre particolare attenzione al processo di inserimento del personale, utilizza la valutazione, in particolare la valutazione del potenziale, quale strumento di valorizzazione, motivazione e orientamento che proietta la persona nel futuro in relazione alle sue capacità, rappresentando spesso il punto di partenza dei piani di formazione e sviluppo.

Per la scuola e per l'università è molto importante conoscere ciò che il mercato del lavoro richiede e il modo in cui le aziende reclutano, selezionano e inseriscono diplomati e laureati al primo impiego e provvedono a pianificare azioni di sviluppo e/o percorsi di carriera.

Certamente le iniziative quali stages, tirocini formativi, alternanza scuola-lavoro, offrendo la possibilità di conoscere dall'interno la realtà aziendale nella sua complessità e nello stesso tempo di intraprendere un'esperienza soprattutto pratica e quindi caratterizzata da significativi momenti di apprendimento, vanno nella giusta direzione.

E' importante sostenere e sviluppare queste iniziative sia da un punto di vista professionale curando efficacemente la fase organizzativa e metodologica, sia a livello istituzionale (così come è stato fatto, ad esempio, per il riconoscimento in termini di crediti formativi alle esperienze di stage).

Infine, resta aperta, sia per la scuola sia per l'università, la questione relativa alla capacità di sviluppare negli studenti quelle competenze generali, suscettibili di essere utilizzate in situazioni professionali variabili e imprevedibili, che il mondo delle imprese ricerca con sempre maggiore insistenza nei giovani da assumere.

Certamente questa appare una tra le sfide decisive del sistema educativo e formativo nei prossimi anni.

\* psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, docente di Psicologia della Leadership presso l'Università Cattolica di Piacenza e direttore scientifico di Eu-tròpia s.r.l.

#### Per Approfondire

- Borgogni L. (a cura di) Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni, Angeli, Milano 2002.
- Del Pianto E. Assessment center. Tecniche e strumenti per il valutatore, Angeli, Milano 2002.
- Levati W., Saraò M.V. Il modello delle competenze. Un contributo originale per la definizione di un nuovo approccio all'individuo e all'organizzazione nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane, Angeli, Milano 2003.
- Piccardo C. e Colombo L. Governare il cambiamento, Cortina, Milano 2007.
- Quaglino G.P. (a cura di) Autoformazione, Cortina, Milano 2004.
- Sarchielli G. Psicologia del lavoro, il Mulino, Bologna 2003.
- Serio L. e Quaratino L. Imprese e fabbisogni di professionalità, in "Impresa & Stato", marzo 2004
- Spencer L.M. e Spencer S.M. Competenza nel lavoro, Angeli, Milano 1995.

## IL MODELLO DELLE COMPETENZE: UNA MODA O UNA RIVOLUZIONE ?

di Paolo Augugliaro

Gestire e sviluppare le risorse umane attraverso il modello delle Competenze è oggi divenuto l'argomento più in voga nei convegni, nei simposi e sulle riviste di settore per l'attenzione che desta nella maggior parte di coloro che lavorano ed operano nelle Direzioni del Personale.

Alla base di tale fermento vi è oltre che l'interesse per il tema nuovo, una domanda di non poco conto che mina le basi di molte "certezze" e prassi consolidate: il sistema di gestione delle tre P (posizioni, prestazioni e potenziale) fino ad oggi adoprato è ormai obsoleto o è viceversa possibile il suo utilizzo magari con qualche revisione ed aggiustamento? Dobbiamo considerarci alle soglie di una rivoluzione nel campo delle risorse umane o possiamo viceversa ritenere di trovarci di fronte ad un'evoluzione di concetti e metodologie già conosciuti?

Per rispondere più compiutamente a queste domande riteniamo utile inquadrare l'argomento delle competenze delineandone la storia e le applicazioni fino ad ora sperimentate.

### LA STORIA

Il modello nasce agli inizi degli anni '70 allorché David Mc Clelland, uno psicologo di notevole fama, particolarmente apprezzato per i suoi studi e test sulla motivazione, venne incaricato di riprogettare la selezione dei funzionari del FSIO (Foreign Service Information Officers), una sorta di diplomatici dislocati all'estero per favorire l'approvazione ed il consenso della politica americana nel mondo. Considerando la scarsa predittività dei test attitudinali fino a quel momento utilizzati e cioè la modesta relazione tra i risultati dei test stessi ed il successo nel lavoro, Mc Clelland decise di costruire egli stesso uno strumento di selezione evidenziando e raccogliendo i comportamenti di successo nella mansione dalle interviste di alcuni diplomatici inseriti da diversi anni nel ruolo, considerati come eccellenti. La validazione di tale raccolta fu poi eseguita attraverso il metodo di validità concorrente per gruppi contrapposti che non è altro che un metodo di validazione dei test utilizzato in psicomelia; scelse quindi un nuovo gruppo di diplomatici e verificò se coloro che maggiormente mettevano in pratica i comportamenti descritti erano anche coloro che erano valutati come superiori nelle performance.

Il metodo ora descritto, utilizzato in seguito nell'ambito della psicologia industriale per tramite della Mc.Ber & Company, di cui Mc Clelland era fondatore e presidente, così come da altri psicologi come Byham della Dimension Development International e come Thornton III° della Colorado State University, è ad oggi divenuto un modello di individuazione e definizione delle competenze consolidato che ha dato luogo a centinaia di tipologie di repertori diversi.

### DEFINIZIONE DI COMPETENZA

Se pur in Italia il termine competenza identifica maggiormente le conoscenze tecniche la competenza, così come definita da Boyatzis dell'Hay Mc.Ber Company è "...una caratteristica intrinseca di un individuo e causalmente collegata ad una performance efficace o superiore nella mansione.." (Boyatzis - The competent manager - 1982). Sono impliciti nel concetto di caratteristiche intrinseche, spiegano gli Spencer (L.M. Spencer e S.M. Spencer - Competence at work - 1993), le motivazioni (es. la tensione al risultato), i tratti stabili della personalità (es. il self control), la visione o immagine di sé, le conoscenze tecniche e la capacità cognitive e comportamentali (es. il ragionamento deduttivo). Vengono quindi integrati in un unico termine ordini di fattori sicuramente diversi che tuttavia sono collegati tra loro da legami causali: le motivazioni e la visione di sé ad esempio spingono una persona a ragionare in un certo modo e quindi ad assumere alcuni comportamenti che divengono nel tempo tratti stabili del suo carattere così come del suo modo di lavorare.

## LE APPLICAZIONI

La Selezione. E' uno dei campi dove il modello trova una delle sue più felici applicazioni. Definire con precisione le caratteristiche psicologiche e tecniche che possono rendere vincenti in una mansione e selezionare i candidati in rapporto a tali caratteristiche non può infatti che ridurre gli errori di valutazione e migliorare gli esiti della selezione stessa.

La Pianificazione e lo Sviluppo. E' un altro dei settori maggiormente beneficiati dall' applicazione del modello poiché fornisce delle basi concrete ed oggettive per indirizzare le persone nei diversi sentieri di carriera in funzione della corrispondenza delle caratteristiche psicologiche e tecniche richieste con quelle possedute. Il valore aggiunto del modello, rispetto ad un classico modello di pianificazione basato sull' analisi delle posizioni, è che all' elencazione delle caratteristiche psicologiche e tecniche presunte come necessarie in base all' analisi delle attività connesse al ruolo, si sostituisce un elenco di caratteristiche psicologiche e tecniche derivato sperimentalmente dal riscontro oggettivo dei migliori performer.

La Formazione. L' applicazione del modello alla formazione è di fondamentale importanza poiché non solo consente di ridurre in modo drastico gli sprechi indirizzando le persone verso quei corsi di cui hanno effettivo bisogno, ma permette anche di tarare l' entità dell' impegno formativo in rapporto alle necessità connesse ai ruoli. Se ad esempio una persona possiede la competenza relazionale a livello 2 su una scala da 1 a 5 (1 min/5 max) sarà per lei necessario raggiungere una competenza di 5 se si dovrà occupare di vendita ma presumibilmente solo di 3 se dovrà svolgere un lavoro tecnico senza la necessità di parlare con altre persone.

La Valutazione delle Prestazioni. Fondamentale è anche il beneficio che i sistemi di valutazione delle prestazioni possono derivare dall' applicazione del modello. Avere dei profili di competenza per ciascun ruolo graduati e derivati sperimentalmente consente infatti non solo di indicare all' individuo degli standard di eccellenza da raggiungere ma anche di rendere meno arbitraria la valutazione degli aspetti qualitativi della performance notoriamente di difficile apprezzamento.

La Valutazione delle Posizioni. E' forse il campo più lontano dal recepire dei vantaggi dall' applicazione del modello se si considera la distanza filosofica e concettuale di pesare un ruolo come "valore individuale" legato alle capacità e caratteristiche di chi lo impersonifica piuttosto che come "valore organizzativo" determinato da criteri aziendali indipendenti dalla persona che ricopre il ruolo stesso. Più che dei vantaggi la valutazione delle posizioni può subire dei danni dall' applicazione del modello tendendo ad essere in linea di principio sostituita da questo qualora l' enfasi dell' impresa venga spostata dall' organizzazione alla persona. Per realizzare una tale prospettiva è tuttavia necessaria un' organizzazione che non abbia alcun bisogno della formalità e delle regole che la pesatura delle posizioni garantisce e cioè della rigida divisione dei ruoli, dell' assegnazione delle responsabilità secondo la gerarchia e della corrispondenza tra livello gerarchico e livello retributivo. Si è in questi casi all' interno di organizzazioni fortemente destrutturate come quelle "a rete" che sopravvivono o prosperano non tanto per effetto del corretto assolvimento ai rispettivi ruoli, come nei mercati stabili, ma per effetto della capacità dei singoli di inventare di giorno in giorno modi nuovi di vivere e restare sul mercato.

I Sistemi Retributivi ed Incentivanti. E' di sicuro il settore di maggiore interesse per l' applicazione del modello per la crescente insoddisfazione verso i tradizionali sistemi retributivi ancorati al peso della posizione ed incapaci di valorizzare a pieno titolo la professionalità individuale. A fronte di tale interesse tuttavia manca al momento attuale una chiara definizione dell' espressione "paying for competence" che indichi come tradurre in pratica la filosofia di pagare in base alle capacità più che in base al valore della posizione.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Considerando l'insieme degli elementi descritti appare possibile tracciare alcune considerazioni finali che sintetizzano il nostro pensiero su tale argomento. Se al metodo delle competenze si deve il merito di aver proposto una strategia di razionalizzazione delle caratteristiche individuali migliorando e rendendo meno soggetti alla distorsione individuale settori come la selezione, il potenziale, la programmazione dello sviluppo e la formazione, con difficoltà può riconoscersi, almeno al momento attuale, un'effettiva utilità per settori quali la valutazione delle posizioni ed i sistemi retributivi che d'altra parte poco hanno a che fare con le origini del metodo stesso. Mentre per la selezione, la valutazione del potenziale e la formazione il metodo delle competenze può considerarsi infatti una "tecnologia matura", per la valutazione delle posizioni ed i sistemi retributivi il metodo stesso può ritenersi una "tecnologia ancora sperimentale" peraltro concettualmente poco integrabile con i tradizionali strumenti. La logica di pesare e retribuire il lavoro più sulla base del contributo individuale che del valore aziendale infatti, se è di per sé accattivante, si scontra però con le esigenze di "equità interna" all'organizzazione rendendo problematico tanto il metodo di calcolo e ponderazione del salario quanto la sua applicazione nella realtà.

Ciò se è vero per le aziende che maggiormente sono in grado di recepire i vantaggi di una flessibilizzazione dei sistemi retributivi e di pesatura delle posizioni, come le aziende a rete centrate sul know how e sull'importanza della persona, lo è ancora di più per le aziende con mercati stabili con esigenze piuttosto radicate di gerarchie e divisione dei ruoli.

Riteniamo dunque che con difficoltà, almeno al momento attuale, si possa parlare del metodo delle competenze quale rivoluzione nel campo delle risorse umane pur se è sicuramente da apprezzare il suo contributo nella razionalizzazione ed oggettivazione degli strumenti e delle tecniche oggi utilizzati per la gestione del fattore umano in azienda. L'esigenza di fornire una risposta alla crisi dei metodi classici di valutazione e retribuzione rimane ma il rischio che il metodo delle competenze possa trasformarsi in una moda è sicuramente presente, facendo perdere il suo originario valore quale approccio sperimentale e scientifico alla gestione e sviluppo delle risorse umane.



## **BIBLIOGRAFIA SUGGERITA DALLA DOCENTE E. FABBRI**

### **Testi:**

- “La leadership secondo Peter Pan” – Alessandro Chelo – Sperling & Kupfer editori
- “Gruppo di lavoro- Lavoro di gruppo” – G.P. Quaglino- S. Casagrande – A. Castellano – Raffaello Cortina Editori
- “Lavorare con intelligenza emotiva” – Daniel Goleman – Editori Rizzoli
- “Competenza nel lavoro” – L.M. Spencer – S.M. Spencer – Franco Angeli editori
- “Io sono ok Tu sei ok” – Thomas A. Harris – Editori Rizzoli
- “Valori e lavoro: dimensioni psicosociali dello sviluppo personale” Massimo Bellotto – Franco Angeli

Sono accolte favorevolmente le richieste personalizzate di approfondimenti su temi inerenti lo sviluppo professionale del soggetto neo inserito, quali ad esempio la self-efficacy, lo sviluppo di progettualità professionale contingente, alle quali darò risposta mediante il suggerimento alla lettura di alcuni testi e/o brani consigliati.

A tutti Buon Lavoro

Elisabetta Fabbri