

**Corso di**  
**ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'IMPRESA**  
**A.A. 2019/2020**

**Teresa Anna Rita Gentile**  
**Email: [tgentile@unicz.it](mailto:tgentile@unicz.it)**

# Le persone: il comportamento e le competenze

**Teresa Anna Rita Gentile**  
Email: [tgentile@unicz.it](mailto:tgentile@unicz.it)

## Agenda:

- **Le determinati del Comportamento Organizzativo.**
- **Le competenze individuali: definizioni.**
- **Gli elementi costitutivi delle competenze individuali.**
- **I modelli di competenze.**
- **Il Potenziale.**
- **Competenze di ruolo.**

Il comportamento può essere considerato come la risultante di una complessa interazione tra la persona e il contesto nel quale essa si trova.

**Comportamento** =  $f$ (Persona x Contesto)



**Comportamento** = [(Competenze x Motivazione) x Contesto]



**Il contesto è tutto l'insieme di «segni» che stanno intorno a una persona, che diventano rilevanti e acquisiscono un significato ai suoi occhi e che, quindi, la portano a scegliere uno specifico comportamento individuale.**

### Tre regole fondamentali.....

- 1) Un comportamento si può spiegare solo considerando tutti e tre gli elementi (competenze, motivazione e contesto).
- 2) Ogni persona ha una propria interpretazione del contesto, ossia attribuisce un significato soggettivo al mondo aziendale che la circonda, ed è tale significato che funge da *input* al comportamento individuale.
- 3) Il contesto organizzativo si descrive per elementi cosiddetti «*hard*» e per elementi «*soft*»; entrambi forniscono *input* per la persona.

Gestire il comportamento organizzativo significa scegliere le competenze e la motivazione che servono per un determinato ruolo e di modulare i segnali che manda il contesto organizzativo, in modo da ottenere un certo comportamento, funzionale agli obiettivi di *business*.

## Le competenze individuali: definizioni 1/3.

*"Le competenze sono caratteristiche personali misurabili che distinguono i performer eccellenti in un particolare ruolo, il cui possesso consente di predire una prestazione di livello superiore" [McClelland, 1973].*

*"La competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo che conduce a una performance efficace o superiore nella mansione» e che può essere motivazione, tratto, skill, aspetto dell'immagine di sé o del ruolo sociale o ancora un corpo di conoscenze che la persona usa" [Boyatzis, 1982].*

*"La competenza è qualità professionale dell'individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti personali e professionali" [Quaglino, 1985].*



## Le competenze individuali: definizioni 2/3.

*"La competenza è la conoscenza, capacità e abilità che un individuo possiede e dimostra" [Ulrich et al., 1999].*

*"La competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente collegata a una prestazione eccellente in una mansione " [Spencer, Spencer, 1995].*

*"La competenza è un attributo della personalità, inteso come nucleo centrale e stabile del soggetto, composto da conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate che, nel loro dinamico interagire con le motivazione e il contesto, generano i comportamenti" [Levati, Saraò, 1998].*

## Le competenze individuali: definizioni 3/3.

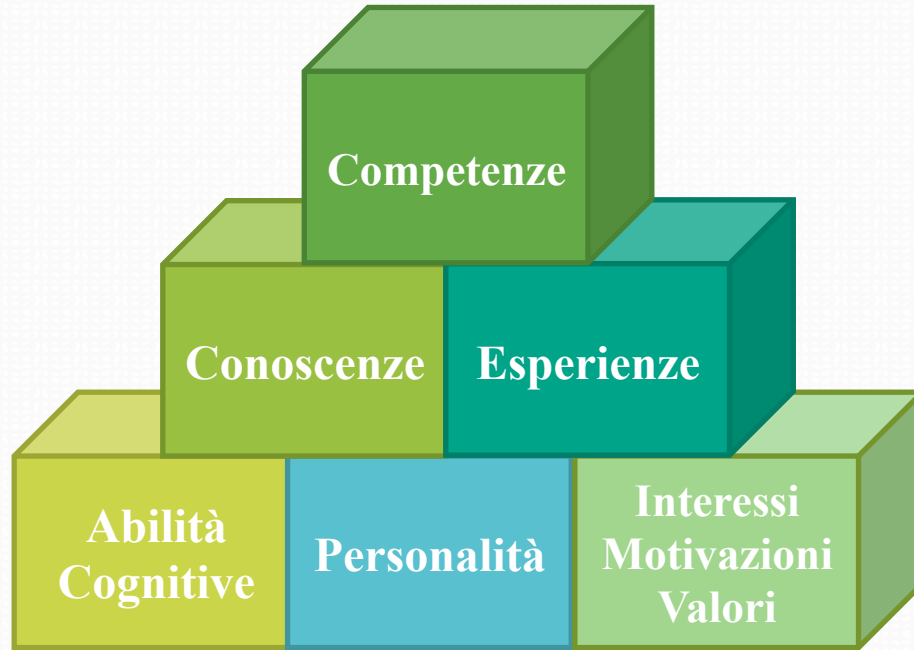
Mettendo insieme questi approcci, una competenza può essere descritta come un concetto:

- **multifattoriale;**
- **causalmente correlato a una prestazione efficace;**
- **finalizzato a una specifica mansione o situazione;**
- **diverso dalla personalità;**
- **«invisibile».**

## Gli elementi costitutivi delle competenze individuali 1/10.

**Le competenze si costituiscono di una serie di elementi che hanno caratteristiche diverse che nella loro interazione producono comportamenti efficaci nello svolgimento di una certa azione/attività.**

## Gli elementi costitutivi delle competenze individuali 2/10.





### Conoscenze

Le conoscenze rappresentano il patrimonio di sapere, costruito sulla base di informazioni accumulate in maniera sistematica.

La conoscenza può essere tacita o esplicita, può essere codificabile e trasferita attraverso la comunicazione e può essere oggetto di apprendimento.

Le conoscenze si distinguono in: teoriche (assicurano la comprensione della realtà) e *skill* (possesso di strumenti e tecniche per gestire specifiche situazioni e risolvere problemi).

## Gli elementi costitutivi delle competenze individuali 4/10.



Le esperienze sono l'insieme delle attività e delle condizioni professionali sperimentate dalla persona nel corso della propria carriera, il portato dell'allenamento a cui la persona si è sottoposta facendo e operando.



### Abilità Cognitive

Per «abilità cognitive» si intendono capacità inerenti alla percezione, all'attenzione, alla memoria e allo svolgimento di processi mentali di ragionamento astratto, verbale e numerico. Si tratta di attitudini innate che qualificano una persona nel suo modo, ad esempio, di ragionare o di approcciare un problema.



### Personalità

Le teorie della personalità descrivono comunanze e differenze interpersonali, ossia cosa le persone hanno in comune e cosa invece hanno di diverso. Comprendere la personalità, quindi, significa comprendere contemporaneamente sia le caratteristiche che una persona condivide con altri sia quelle che, dall'altra parte, la rendono unica.





### Personalità

I tratti di personalità si raggruppano per aree inerenti:

- Pensiero.
- Relazione.
- Realizzazione/Energia.
- Sviluppo di sé/consapevolezza.



### Personalità

**I tratti di personalità presentano tre caratteristiche:**

- essi sono scarsamente modificabili;
- sono «governabili» nel momento in cui sono conosciuti;
- non sono direttamente osservabili, ma possono essere rilevati solo tramite l'uso di strumenti specifici.



Se una persona ha un «valore» significa che è profondamente convinta che una specifica alternativa di comportamento sia personalmente e/o socialmente preferibile rispetto a un'altra.

I valori sono più di uno e, tendenzialmente, sono «aspecifici», ossia si applicano a una serie infinita di situazioni.

**Analisi del Caso Studio 1:  
LE LEZIONI DEL PASSATO E IL VALORE DELL'ESPERIENZA.**

**Noe et al. (2012), pp. 130-131.**



## Modelli di competenze.

Possiamo identificare tre dimensioni attraverso le quali si possono analizzare la maggior parte dei modelli di competenza utilizzati nel mondo aziendale:

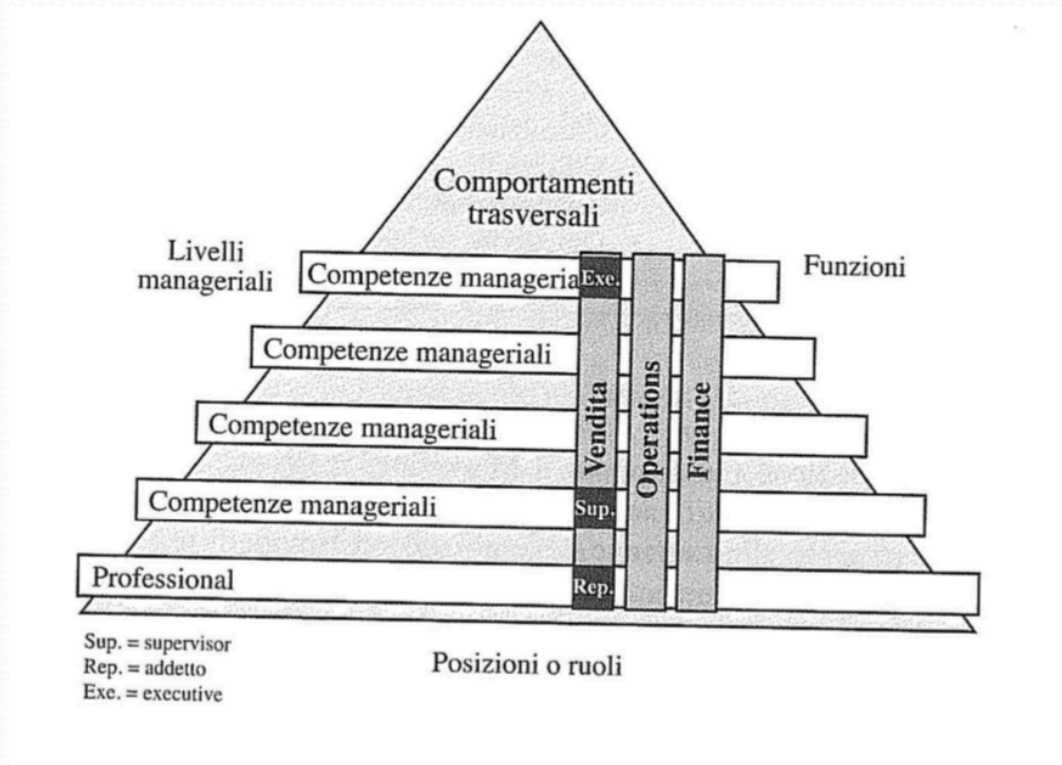
- 1) per *target*;
- 2) per unità di misura;
- 3) per tipologia di scala di valutazione.

## 1) Modelli di competenze per *target*.

Raggruppare le competenze per *target* significa avere un modello che prevede fino a un massimo di tre tipologie:

- a) «**competenze manageriali**» sono quelle che devono caratterizzare ogni *manager* (a qualsiasi funzione appartenga);
- b) **competenze «tecnico-professionali»** sono invece quelle competenze specifiche per funzione e quindi qualificano dei «saper fare» tipici di un mestiere che ogni appartenente alla funzione deve possedere;
- c) «**competenze trasversali**» si applicano a tutti i ruoli in azienda, sia manageriali sia professionali; tali competenze di solito trovano una loro origine nei valori aziendali.

## Esempio di Modello di competenze per *target*: come si intersecano le tipologie.



Fonte: Decastri, 2016, p. 54.

## 2) Modelli di competenze per unità di misura.

**Modelli di competenze per unità di misura si distinguono in base:**

- a) **al livello manageriale** prevedono un *set* di competenze differenti in base alla collocazione del ruolo nella scala gerarchica;
- b) **al ruolo** è specifica per azienda e richiede una costruzione e una manutenzione accurata.

Secondo questo approccio, il modello di competenze è costruito sulla base dei «*best performer* nel ruolo», ossia si osserva coloro che hanno le prestazioni ottimali per formalizzare le competenze che li rendono tali.



## Strumenti di raccolta dati.

I due modelli (ruolo/livello manageriale) presentati utilizzano il metodo delle interviste per raccogliere i dati, mediante due possibili tecniche:

- Tecnica dell'incidente critico.
- Tecnica *BEI (Behavioral Events Interview)*.

### 3) Modelli di competenze per tipologia di scala di valutazione.

Per poter «usare» le competenze occorre poterle misurare, oltre che descrivere.

Le due alternative di scale di valutazione delle competenze comportamentali sono:

- a) **Scala numerica:** a ogni numero si associa l'intensità/la frequenza con cui si osserva la presenza di un comportamento.
- b) **Scala comportamentale:** a ogni valore quantitativo si associa una descrizione comportamentale che esprime il diverso livello di prestazione che si può osservare a quel parametro di valutazione.



**Il potenziale, secondo una delle molteplici definizioni in letteratura, è definibile come la capacità di una persona di manifestare un'efficace prestazione in una posizione diversa da quella attuale, di livello anche significativamente superiore (per livello gerarchico e/o complessità professionale).**

## Potenziale 2/2.





- I. Le competenze poggiano anche su esperienze e conoscenze, mentre nel concetto di potenziale questi elementi appresi non esistono.
- II. Differenza nella modalità di misurazione e di valutazione. Le competenze sono comportamenti visibili raggruppati che un *manager* può capire attraverso la prestazione quotidiana del collaboratore. Il potenziale, invece, non si vede in modo diretto nella quotidianità.
- III. Sono concetti diversi, intensamente correlati che possono essere rilevati e misurati con strumenti specifici.

- Le «competenze di ruolo» sono quel *set* ideale di conoscenze, esperienze, abilità cognitive, tratti e motivazioni che rendono efficaci su un determinato ruolo. Tecnicamente è il processo di redazione del «Profilo di Ruolo».
- Il Profilo di Ruolo è lo strumento che permette di attuare le scelte di selezione e di impostare i percorsi di sviluppo e di carriera in quanto rappresenta il livello di riferimento per ottenere la perfetta copertura del ruolo.

## Riferimenti bibliografici.

**Decastri, M. (a cura di) (2016). Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale I. Milano, Guerini.**