

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**GESTIRE LE COMPETENZE
PER LA FLESSIBILITÀ**

Anna Comacchio
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Università Ca' Foscari - Venezia

Ottobre 2000

1. Introduzione

Nell'ambito della gestione delle risorse umane si assiste con frequenza al nascere di strumenti e approcci più o meno passeggeri. Un modello che ha suscitato, nell'ultimo decennio, un ampio dibattito in ambito accademico e tra gli operatori, è il competency-based approach.

Adottando una prospettiva che considera l'impresa come un portafoglio di competenze e risorse (Foss 1997; Teece and Pisano 1994), il paper analizza le caratteristiche dell'approccio competency-based, domandandosi se possa essere considerato uno strumento di gestione delle risorse umane che, andando al di là delle mode, sia coerente con assetti organizzativi flessibili e con la gestione delle core competence aziendali. A tal fine verrà richiamato il dibattito presente in letteratura, ma saranno anche analizzati i dati di due ricerche e di una survey, realizzate su un campione di imprese italiane.

Infine il paper affronterà anche il problema delle "core rigidities" (Leonard Barton 1992) del modello per competenze, domandandosi se e in che termini esso possa essere anche disfunzionale all'esigenza di flessibilità dell'impresa.

2. Flessibilità organizzativa e gestione delle risorse umane

Il significato di flessibilità, nell'ambito della teoria organizzativa, rimanda alla capacità dell'organizzazione (Nacamulli 1993) di adeguarsi in tempi rapidi e con risorse scarse al contesto di riferimento. Il concetto di flessibilità organizzativa si può, di conseguenza, tradurre in due livelli o tipi: la flessibilità rispetto alla varietà ambientale (si pensi al concetto di *requisite variety*) e la flessibilità rispetto alla variabilità ambientale (si pensi al concetto di *innovazione ed evoluzione*).

Considerando il primo tipo di flessibilità, le scelte di progettazione devono poter garantire, a fronte della varietà ambientale, la medesima varietà di soluzioni organizzative. Già Lawrence e Lorsch (1967) suggerivano la differenziazione dei sottosistemi organizzativi a fronte di una differenziazione dell'ambiente, ma, più recentemente, si pensi all'esigenza di flessibilità

produttiva a fronte di una varietà delle richieste del consumatore, che ha portato a soluzioni organizzative quali quelle legate al modello della lean production: delaying , decentramento decisionale, multiskilling e team work (Macduffie e Pil 1997).

Il secondo tipo di flessibilità è divenuto una capacità sempre più rilevante negli ultimi anni, dominati dalla variabilità dell'ambiente determinata dalla rivoluzione della new economy (Meyer e Davis 1998) e dal processo di globalizzazione dell'economia. L'esigenza delle imprese di alimentare il processo di generazione di nuove risposte nel medio e lungo termine, grazie alla capacità di innovazione, ha richiesto la predisposizione di nuove scelte organizzative, che si affianchino a quelle necessarie per garantire la varietà richiesta dall'ambiente. Da questo punto di vista si possono considerare le soluzioni organizzative (sistemi di incentivazione, meccanismi di coordinamento, ecc.) e tecnologiche (datawarehouse, ecc.) volte a favorire il knowledge management (Davenport e Prusack 1997), ossia l'accumulazione del sapere organizzativo e la sua diffusione attraverso i processi di codificazione delle conoscenze e quelli di comunicazione e coordinamento (Hansen, Nohria e Tierney 1999).

Le conseguenze di tali soluzioni macrostrutturali dal punto di vista delle risorse umane sono sinteticamente identificabili nei seguenti aspetti:

- revisione della mansione quale punto di riferimento a livello di microstruttura;
- gestione del capitale umane in quanto parte del capitale intellettuale d'impresa;

I cambiamenti che sono stati finalizzati a potenziare la flessibilità dell'organizzazione come lo spostamento dei suoi confini mediante outsourcing, la riduzione dei livelli gerarchici, la gestione per processi e la costituzione di team hanno portato a una revisione anche della mansione. Ne vengono riconfigurati i confini mediante interventi di arricchimento e allargamento, ma soprattutto cambia il punto di riferimento rispetto al quale viene progettato il contenuto della mansione stessa. Esso non viene più identificato formalmente e rigidamente a

priori, ma diviene variabile nel tempo e la sua definizione viene, in parte, attribuita allo stesso role holder portatore delle competenze necessarie al conseguimento della performance.

Tali cambiamenti rimandano al secondo tipo di intervento ossia la gestione del capitale intellettuale d'impresa e quindi del capitale umano. Vengono attivati processi di analisi, codifica, diffusione e sviluppo di competenze e skill individuali, per alimentare il patrimonio di conoscenze e routine al quale l'azienda può attingere (Nonaka e Takeuchi 1995; Kusunoki, Nonaka e Nagata 1998). La gestione del capitale umano ossia la costituzione delle competenze (reclutamento e selezione, formazione, sviluppo professionale) non può, inoltre, prescindere dalla costituzione e gestione delle relazioni (contratto psicologico, leveraging relazionale) tra impresa e lavoratore (Costa 1997). Infatti non ci si può scordare che le organizzazioni, delegando una crescente responsabilità decisionale all'individuo, richiedono un elevato commitment, propensione all'autosviluppo professionale e imprenditorialità diffusa a fronte di processi di ristrutturazione che, tuttavia, rischiano di logorare il rapporto con il mercato interno del lavoro (Pfeffer 1997; Cusumano 1994).

Se, come si è visto, le soluzioni organizzative flessibili sembrano amplificare il ruolo delle competenze individuali, il problema delle imprese è quali siano le competenze necessarie per la flessibilità organizzativa. Una risposta in questo senso non può essere definitiva, tuttavia il problema va inquadrato considerando il rapporto tra core capabilities organizzative e competenze individuali.

3. Competenze individuali e core capabilities organizzative : riflessioni su una ricerca sul campo

Sebbene recenti e autorevoli ricerche affermino che “the element and the structure of organizational capabilities still remain unclear” (Kusunoki, Nonaka and Nagata 1998:699), d'altro lato una vasta letteratura (Penrose 1959; Teece e Pisano 1994; Nonaka e Takeuchi 1995;

Leonard Barton 1992) concorda nel sostenere che skill e competenze individuali stanno alla base delle core capabilities aziendali.

Due recenti ricerche realizzate su un campione di 45 imprese del Nordest e 645 middle manager (Camuffo 1998; Comacchio 1999) hanno fornito alcune indicazioni sul tipo di competenze individuali che stanno alla base della flessibilità.

Due core capabilities aziendali riscontrate nelle imprese del campione ed evidenziate anche dalla letteratura sulle aziende del Nordest sono: la flessibilità con un'attenzione ai costi e la capacità di personalizzazione del prodotto (Faccipieri, 1988, Anastasia e Corò, 1996; Corò e Rullani, 1998; Albertini e Pilotti, 1997; Camuffo, 1998; Brunetti et al.1989; Feltrin 1997). Si può affermare che si tratta di due aspetti della flessibilità, il primo riguarda la capacità di mutare i programmi ossia di fornire una varietà di risposte a fronte di risorse finanziarie, umane, produttive date o scarse e la seconda riguarda la capacità di innovazione incrementale del prodotto a fronte della variabilità della domanda.

In questo tipo di imprese si possono riscontrare alcune caratteristiche organizzative che, da un lato, favoriscono la flessibilità, come la piccola dimensione, la snellezza delle strutture, una buona profondità organizzativa, il recente ricorso al teamwork e al project management in progettazione e d'altro lato enfatizzano il ruolo dei middle manager e delle loro competenze nella gestione dei processi e delle problematiche organizzative.

Le due ricerche, finalizzate a individuare il modello di competenze di middle manager impegnati in produzione, negli uffici amministrativi e negli uffici tecnici, hanno messo in luce come la flessibilità organizzativa di queste imprese sia sostenuta da competenze personali che non sono semplicemente riconducibili alla flessibilità individuale, ma che costituiscono un set articolato e fortemente ancorato alle caratteristiche delle imprese. Sebbene i risultati siano stati analizzati anche caso per caso, vi sono alcuni elementi trasversalmente comuni ai middle manager e alle imprese del Nordest.

Una prima competenza in grado di alimentare la flessibilità delle imprese è costituita dall'orientamento ai risultati, ossia la preoccupazione di fare qualche cosa in modo migliore, in

particolare ponendo l'attenzione all'aumento dell'efficienza dell'azione. Un secondo tipo di competenza è l'iniziativa, ossia la capacità di intraprendere azioni per ottenere un risultato senza essere forzati dalla situazione. Queste due competenze hanno diverse conseguenze a livello di flessibilità organizzativa. Anzitutto sono in grado di alimentare il know-how relativo ai processi di lavoro, in quanto i middle manager sono orientati al miglioramento continuo. In secondo luogo consentono alle imprese di mutare rapidamente i propri programmi in virtù della capacità di problem solving del middle management. Infine esse alimentano un approccio "lean" alla flessibilità, in quanto i cambiamenti dei programmi di produzione o dei prodotti sono avviati solo in presenza di condizioni efficienti, infatti il middle management dimostra una particolare attenzione ai costi e l'attitudine a operare in situazioni di risorse scarse (tempo, personale, tecnologia o risorse finanziarie).

Un terzo tipo di competenza che consente di alimentare la capacità di risposta delle imprese ai mutamenti della domanda, mediante la personalizzazione dei prodotti, leva competitiva delle imprese venete (Pilotti 1995), si riscontra nel middle management dell'area tecnica e si tratta di competenze di tipo cognitivo, in particolare la competenza di riconoscimento di schemi, ossia la capacità di trasferire nei progetti in corso, conoscenze sviluppate in progetti precedenti.

Risulta importante per l'innovazione di prodotto anche l'orientamento al cliente interno ed esterno riscontrato nei capi produttivi e nei progettisti, che agevola il coordinamento interfunzionale ai fini di un minor time to market.

Infine abilità relazionali come l'empatia, utilizzata negli uffici e negli stabilimenti anche nei confronti di clienti e fornitori, agevolano i processi di integrazione a livello informale, consentendo all'impresa di mantenere una relazione di medio lungo termine con il cliente o il fornitore, indispensabile per alimentare il processo di personalizzazione di prodotto in tempi rapidi e con bassi costi non solo produttivi ma anche transazionali.

In conclusione i risultati delle due ricerche sembrano indicare, pur nell'ambito circoscritto del campione di indagine, una relazione tra competenze individuali del middle management e core capabilities organizzative. In particolare la flessibilità organizzativa delle piccole e medie

imprese del Nordest poggia su un articolato sistema di competenze personali con carattere specifico rispetto alle organizzazioni indagate.

4. La gestione delle competenze per la flessibilità

Nei due paragrafi precedenti si è discusso il problema della relazione esistente tra flessibilità e competenze individuali. Anzitutto si è visto come nelle forme organizzative flessibili acquistino maggiore rilievo le competenze individuali, in secondo luogo volendo individuare quali caratteristiche abbiano tali competenze, i risultati di due ricerche sul campo indicano come si tratti di un sistema articolato di capacità con carattere role e firm specific.

Da quanto analizzato risulta evidente il rilievo dei processi di gestione delle competenze in contesti organizzativi flessibili. Per comprendere il ruolo, che il competency approach può avere nella gestione delle risorse umane in tali contesti, è necessario analizzare, seppur sinteticamente i principali aspetti di teoria e di metodo.

4.1 Il competency-based approach: aspetti teorici e di metodo

La competenza è stata definita da Boyatzis (1982) “un sistema di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente correlati al successo sul lavoro, ossia a una prestazione efficace o superiore nella mansione”. Da questa definizione si possono desumere i seguenti assunti di base del modello delle competenze :

- la competenza è il portato di caratteristiche individuali tradotte in comportamenti lavorativi concreti;
- la competenza è, secondo una visione dinamica, un'azione specifica ottenuta come risultato dell'interazione tra la persona e il suo ambiente ossia il contenuto di una mansione (che cosa si deve fare) e il contesto organizzativo di riferimento (come lo si deve fare);

- le competenze sono collegabili a comportamenti di successo e di conseguenza possono essere di livelli diversi: competenze di soglia e competenze distintive, queste ultime sono associate a performance superiori e quindi in linea con le leve competitive aziendali;
- vi possono essere più tipi di competenze (efficienza, pianificazione, empatia, ecc.) , si tratta di una gamma ampia, ma al tempo stesso definita, di comportamenti lavorativi sia espliciti che taciti che sono, tramite tale metodologia, codificabili e comunicabili.

Rispetto alla accezione di competenza di Boyatzis e agli assunti del modello, la metodologia di rilevazione e analisi più coerente è di tipo induttivo, focalizzata, quindi, sulla figura del role holder. D'altro lato la diffusione di tale approccio nella gestione delle risorse umane ha portato a una articolazione degli strumenti di analisi e dei modelli di competenze utilizzati nel concreto delle aziende. Ai fini della discussione del rapporto tra competency based approach e flessibilità organizzativa vale la pena considerare alcuni di queste opzioni (Camuffo 1998; Comacchio 1999; Camuffo 2000; Mansfield 1996; Kochanski 1996; Spencer e Spencer 1993):

- *approccio individuale-psicologico/modelli di competenze bottom-up* definiti a partire dalle competenze agite dai role holder mediante rilevazione induttiva (ad es. interviste BEI) o *approccio razionale-strategico/modelli di competenze definiti top-down* a partire dalle core capabilities aziendali (ad es. focus group);
- modello “*single-job competency*” costruito su una specifica figura professionale (ad es. product manager), modello “*one-size-fits-all*” caratterizzato da competenze generiche in quanto costruito su una ampia famiglia professionale (ad es. i manager) o, infine, modello “*multiple-job*” che combina l'utilizzo di un comune set di “building block competencies” con un insieme di competenze job specific;
- approcci *scientifici/rigorosi* dal punto di vista della tipologia di strumenti da utilizzare nell'analisi e codificazione delle competenze o approcci *condivisi/legittimati*.

L'approccio per competenze sembra dunque fornire un range di modelli e strumenti piuttosto ampio, che a livello applicativo può costituire una ricchezza dell'approccio, ma che talora può anche rappresentare un vincolo, quando gli obiettivi del ricorso a un modello piuttosto che ad un altro sono più legati alle logiche della funzione risorse umane che agli obiettivi aziendali, come si discuterà nei prossimi paragrafi.

4.2 Il competency-based approach per la gestione delle risorse umane

La funzione risorse umane viene identificata, dalla letteratura che considera l'impresa come un portafoglio di risorse e competenze (Barney 1991; 1995; Foss 1997), come una delle core capabilities aziendali (Hamel 1994), direttamente correlata, quindi, con il vantaggio competitivo dell'azienda. Nello specifico la gestione delle risorse umane appartiene alle *organizational capabilities* (Barney e Wright 1998) o alle *managerial capabilities* (Leonard Barton 1992), ossia a quell'insieme di soluzioni specifiche e di routine, sviluppate dall'impresa nel corso della propria storia, e finalizzate orientare i comportamenti individuali e a favorire l'accumulazione, sviluppo e diffusione delle capacità individuali più coerenti con le leve competitive aziendali. In questa prospettiva la gestione delle risorse umane è chiamata a sviluppare una capacità di focalizzazione sulle problematiche chiave del personale relative sia alla gestione delle competenze che alla costituzione delle relazioni (Costa 1997; Lepak e Snell 1999). Non a caso la letteratura e le ricerche più recenti evidenziano come la funzione del personale debba essere un generatore di valore aggiunto per l'organizzazione, debba quindi garantire risultati coerenti con gli obiettivi aziendali (Costa 1997; Ulrich 1998; Camuffo 2000; Pfeffer e Veiga 1999; Sheppeck e Militello 2000) e come ciò vada perseguito non mediante soluzioni universali, "one best way", quanto attraverso la predisposizione di strumenti ad hoc sempre più aderenti alle caratteristiche e alle problematiche aziendali.

La flessibilità rappresenta per molte imprese un obiettivo aziendale rispetto al quale allineare gli interventi di gestione delle risorse umane. Da questo punto di vista il contributo dell'approccio

alle competenze va valutato sotto due profili: dal punto di vista degli assunti del modello e dal punto di vista delle sue applicazioni.

Un vantaggio del competency approach in contesti organizzativi flessibili, ove il contenuto della mansione può essere più spesso ridefinito sulla base dei comportamenti e delle competenze del personale, è dato dalla possibilità di disporre di strumenti di rilevazione e analisi delle competenze intese come interazione persona-job. Il modello consente, infatti, di rilevare e valorizzare skill e competenze individuali non sempre esplicitamente prescritte, ma comunque funzionali alla realizzazione della performance aziendale. Inoltre consente di identificare il carattere firm specific delle competenze individuali, soprattutto nei casi di ricorso al “single-job model”. Infine esso permette di selezionare le capacità distintive, ossia direttamente collegate a un risultato lavorativo superiore. L’approccio risulta dunque uno strumento particolarmente utile nei processi di codificazione, accumulazione e trasferimento di quelle competenze che possono essere definite chiave, ossia funzionali al vantaggio competitivo dell’azienda (Wright, McMahan e McWilliams 1994). Lo conferma anche il dato emerso da una survey realizzata su un gruppo di 25 imprese rispondenti a un questionario sull’approccio per competenze, inviato a oltre 200 imprese italiane di medie e grandi dimensioni. Ove utilizzato, il metodo delle competenze viene applicato soprattutto per il reclutamento e la selezione, ossia nel momento di certificazione delle competenze all’entrata del mercato interno del lavoro, dopo aver identificato e codificato un modello di competenze per una famiglia di job o una figura professionale specifica. Viene inoltre applicato alle politiche di formazione, quindi in fase di valorizzazione e diffusione di comportamenti lavorativi efficaci. Infine viene utilizzato per lo sviluppo del personale e la gestione delle carriere. Tra i vantaggi che le aziende intervistate evidenziano vi sono, tra gli altri, la diffusione di comportamenti efficaci lungo l’organizzazione e lo stimolo all’auto-sviluppo in particolare di manager e knowledge worker i quali costituiscono, nella maggior parte dei casi, il target del personale interessato in prima istanza dall’approccio per competenze. Quindi si tratta di un approccio finalizzato anche alla gestione della relazione, quando utilizzato per favorire lo sviluppo delle competenze professionali.

In un'ottica di knowledge creating company (Nonaka e Takeuchi 1995) un'azione importante della funzione risorse umane è legata alla gestione del capitale intellettuale (Stewart 1997) che diviene risorsa aziendale quando all'"intelligenza...viene dato ordine e forma coerente, quando viene strutturata secondo modalità che ne consentano la descrizione, la condivisione, lo sfruttamento e quando può essere applicata per fare qualche cosa che non potrebbe essere fatto se essa rimanesse dispersa e implicita". Posto che alla base del capitale intellettuale d'impresa vi è il capitale umano inteso sia come stock di competenze disponibili sia come flusso di prestazioni, diviene allora presidio fondamentale della funzione risorse umane attivare meccanismi che consentano di trasformare la conoscenza individuale da patrimonio soggettivo a patrimonio d'azienda.

L'approccio per competenze è stato applicato principalmente a figure manageriali (Boyatzis 1982; Spencer e Spencer 1993) , ma in contesti organizzativi flessibili, interessati da un lato dal taglio di livelli di supervisione e dall'altro dal diffondersi di soluzioni organizzative per progetto o processo, può essere interessante estendere l'applicazione anche ai professional, ossia a ruoli dal contenuto più tecnico che manageriale, che tuttavia costituiscono figure chiave in quanto presidiano processi di gestione delle conoscenze. Un sistema di ruoli che recentemente è stato individuato come luogo di generazione di nuova conoscenza e quindi di innovazione è costituito dalle "communities of practices" (Wenger e Snyder 2000). Tale forma organizzativa è stata definita come "a groups of people informally bound together by shared expertise and passion for joint enterprise" (Wenger e Snyder 2000: 139), ossia che favorisce il miglioramento della capacità individuali e l'accumulazione di sistemi di conoscenze a livello organizzativo, attraverso processi di socializzazione di conoscenze, di problem solving e di innovazione. Il vantaggio delle communities of practice è la loro informalità e la loro capacità di auto-organizzazione, ma tale caratteristica è al tempo stesso il problema principale per le organizzazioni che si prefiggono di sostenere tale forma in un'ottica di gestione del capitale intellettuale dell'impresa. Wenger e Snyder suggeriscono tre strumenti che possono favorire l'attività delle comunità , tra questi vi è l'utilizzo di sistemi non tradizionali di misurazione del

valore delle comunità. La gestione per competenze in particolare mediante l'utilizzo di un modello "multiple-job", potrebbe in prospettiva costituire uno strumento in questo senso. Anzitutto rilevando alcuni building blocks di competenze favorisce un processo di codificazione e certificazione di skill comuni e utili all'intera comunità, in secondo luogo mediante la rilevazione di skill specifiche a seconda del job consente di evidenziare il ruolo che ciascun profilo professionale o tecnico svolge nella comunità. Inoltre l'utilizzo di un modello bottom-up e del metodo delle Bei permetterebbe la raccolta di "episodi comportamentali", elemento che, come suggeriscono anche Wenger e Snyder, consentirebbe di evidenziare il collegamento tra attività, competenze e performance.

5. Quali le core rigidities di una gestione per competenze?

Come si è visto il competency approach presenta alcuni vantaggi in contesti organizzativi flessibili, tuttavia come ricorda la Leonard Barton le core capabilities, e quindi anche la funzione risorse umane, possono anche divenire *core rigidities*, nei casi in cui innestano un circolo vizioso che inibisce la gestione delle core capabilities aziendali, nel nostro caso flessibilità e capacità di innovazione, quindi anche il ricorso ai modelli delle competenze può essere in taluni casi fonte di rigidità.

In letteratura molto si è dibattuto sul trade-off tra rigore metodologico dei modelli per competenze e tempi e costi di implementazione. Secondo la survey citata nel paragrafo precedente, i tempi richiesti per l'introduzione dell'approccio vanno da un minimo di 12-18 mesi (nei casi di collaborazione tra direzione del personale e consulenza) a 3-4 anni (nei casi di sviluppo totalmente interno). Se i tempi e costi di un approccio particolarmente complesso dal punto di vista metodologico costituiscono, certamente, un rischio di rigidità nel breve termine, più rilevante risulta il portato di un approccio eccessivamente complesso in termini di rigidità intesa come isolamento della direzione del personale. In altri termini potrebbe presentarsi un trade-off tra rigore metodologico da un lato e legittimazione, accettabilità e condivisione a

livello organizzativo del modello dall'altro (Camuffo 2000; Kochansky 1996). Il rischio di creare rigidità è dovuto agli aspetti tecnici del modello che, se da un lato ne garantiscono validità scientifica dall'altro rischiano di favorire un processo di allontanamento dello staff del personale dalla line, la quale necessita di disporre delle informazioni sulle competenze. Si depotenzia così l'effetto virtuoso del modello sul processo di accumulazione e valorizzazione della conoscenza.

Questo problema potrebbe ad esempio riguardare l'ipotesi di un utilizzo del modello delle competenze a sostegno dell'attività delle "communities of practice". Considerando che uno degli elementi che caratterizzano tali comunità è l'auto-organizzazione, un processo di rilevazione e codificazione delle competenze totalmente etero-diretto e gestito a livello di staff, potrebbe risultare estraneo ai processi interni di generazione delle conoscenze e di certificazione delle skill e competenze della comunità.

Un altro rischio di rigidità deriva dal processo di codificazione delle competenze distintive, che necessariamente attiva la replicazione di skill e competenze che sono risultati competitivi nel passato. Per far fronte a tale problema è necessario rilevare, attraverso la strumentazione adatta, in particolare modelli bottom-up, anche le competenze emergenti (Boam e Sparrow 1992), ossia quelle più direttamente collegate a fattori competitivi futuri.

Il problema di auto-referenzialità che l'approccio può generare a discapito della line, può presentarsi anche nei confronti della direzione aziendale. Considerando la scelta del tipo di modello e degli strumenti di analisi delle competenze, come ricordano Ulrich (1999) e Camuffo (2000), è necessario che la scelta venga fatta in linea con il ruolo che la funzione risorse umane deve assumere nei confronti della flessibilità, ossia a seconda che le si richieda un focus strategico con orientamento al futuro o un focus più operativo con attenzione al day by day, e contemporaneamente a seconda che si debbano gestire prioritariamente le persone o i processi. Nei contesti organizzativi flessibili tali ruoli possono essere diversamente rilevanti a seconda che ci si trovi, ad esempio, in fase di implementazione dei cambiamenti organizzativi e quindi si assegni alla direzione del personale il ruolo di change agent il cui orientamento strategico e alle

persone richiede dal punto di vista delle competenze un approccio bottom-up o che si tratti di predisporre sistemi gestionali a sostegno di un assetto organizzativo consolidato che corrisponde a un ruolo di administrative expert, il cui orientamento operativo e ai processi risulta più coerente con un competency model di tipo top-down (Camuffo 2000).

6. Conclusioni

Il paper ha discusso il contributo che l'approccio per competenze può dare alla gestione delle risorse umane in contesti organizzativi flessibili.

Sono state identificate anzitutto le conseguenze dal punto organizzativo e della gestione delle risorse umane dell'esigenza di flessibilità dell'impresa, che sono sintetizzabili in un maggior rilievo attribuito alle competenze individuali. Anche sulla base dei risultati di due ricerche su un campione di imprese italiane, si è posto in evidenza come le competenze individuali per la flessibilità non siano semplicemente definibili a priori in termini di flessibilità individuale, ma siano piuttosto un sistema di capacità di tipo role e firm specific. Sulla base di queste due considerazioni si è evidenziato il ruolo primario che in contesti organizzativi flessibili è attribuito alla funzione risorse umane, oggi chiamata, in quanto core capability aziendale, a un maggiore allineamento con gli obiettivi dell'organizzazione, soprattutto attraverso l'abbandono di soluzioni "one best way".

Il contributo che l'approccio delle competenze può fornire alla funzione risorse umane è stato valutato dal punto di vista della coerenza tra esigenze aziendali e assunti del modello da un lato e sue possibili applicazioni dall'altro. Dal primo punto di vista si è evidenziato come il focus del competency based approccio sulle competenze, intese come interazione tra persona e ambiente organizzativo, permetta di garantire una prospettiva di analisi di tipo firm specific. Inoltre l'approccio consente la rilevazione e codifica di competenze anche tacite e soprattutto di quelle distintive, agevolando in questo senso la diffusione e condivisione di comportamenti che garantiscono una performance in linea con gli obiettivi aziendali.

Nel discutere il rischio che il competency-based approach possa indurre delle rigidità nella gestione delle risorse umane si è evidenziato sostanzialmente il problema dell'auto-referenzialità nell'utilizzo dell'approccio da parte dello staff del personale. Tale rischio può verificarsi sia nei confronti della direzione aziendale, quando la scelta del modello è più coerente con le logiche interne alla direzione del personale che con le esigenze competitive aziendali, sia nei confronti dei potenziali utenti, ossia della line, se l'analisi e codifica delle competenze rimane un processo non condiviso e utilizzato dal management.

7. Bibliografia

Albertini S., Pilotti L., 1997, *Reti di Reti*, Padova, CEDAM.

Anastasia B., Corò G., 1996, *Evoluzione di un'economia regionale: il Nordest dopo il successo*, Nuova-dimensione Ediciclo, Portogruaro.

Barney J., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *The journal of management*, vol.17, n.1:99-120

Barney J., 1995, "Looking inside for competitive advantage", *Academy of management executive*, vol.9, n.4

Barney J., Wright P.M., 1998, On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage, *Journal of management*, vol.37, 1

Boam R., Sparrow P., 1992, *Designing and achieving competency*, McGrawHill

Boyatzis R., 1982, *The competent manager: a model for effective performance*, Wiley Interscience, New York

Brunetti G.et Al, 1989, *Anni Novanta. Cosa cambia dell'industria veneta*, Padova, CUOA-CEDAM.

Camuffo A., 1998, *Piccoli grandi capi*, EtasLibri, Milano

- Camuffo A., 2000, Il valore delle competenze, *Sviluppo e Organizzazione*, n.178: 21-37
- Comacchio A., 1999, *L'ufficio che cambia*, EtasLibri, Milano
- Corò G., Rullani E. (a cura di), 1998, *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del nordest*, Milano, F. Angeli
- Costa G., 1997, *Economia e management delle risorse umane*, Torino, Utetlibreria
- Cusumano M.A., 1994, "The limits of "Lean", *Sloan Management Review*, Summer.
- Davenport T., Prusack L., 1997, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Cambridge M.A.
- Faccipieri S. 1988, *Strategia d'impresa e concorrenza dinamica*, Padova CEDAM.
- Feltrin P., 1997, a cura di, *La società della piccola impresa. Sfide e opportunità per la piccola e media industria*, Unindustria Treviso
- Foss N.J. (ed.), 1997, *Resources, Firms and Strategies. A reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, New York.
- Hamel, G., 1994, Breaking the frame: Strategy as Stretch and Leverage, in O'Neal e Hurst, 1994.
- Hansen M.T., Nohria N.e Tierney T., 1999, What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, March-April:106-116
- Kochanski J.T., 1996, Introduction to special issue on human resource competencies, *Human resource management*, vol.35, n.1:7-18
- Kusunoki K., Nonaka I.,Nagata A.,1998, "Organizational capabilities in product development of japanese firms: a conceptual framework and empirical findings", *Organization science*, vol.9, n.6
- Lawrence P.R. Lorsch J.W., 1967, *Organization and environment*, Harvard Graduate School of Business Administration, Cambridge (Mass.)

- Leonard Barton D., 1992, Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic management journal*, vol.13, 111-125
- Lepak T., Snell A. (1999), “ The Human Resource Architecture : toward a theory of human capital allocation and development” *Academy of Management Review* , Vol.24., N ° 1.
- MacDuffie J. P., Pil F.K., 1997, Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview, in T.A. Kochan, R.D. Lansbury, J.P. MacDuffie (a cura di), *After Lean Production*: 9-42, Ithaca, Cornell University Press,.
- Mansfield 1996, R.S., Building competency models: approaches for HR Professional, *Human resource management*, vol.35, n.1:-6
- Meyer C., Davis S., 1999, *Blur*, Addison Wesley, New York
- Nacamulli R.C.D., 1993, *Capacità organizzative*, Milano, ETAS.
- Nonaka I., Takeuchi H., 1995, *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York
- Penrose E.T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford
- Pfeffer J. Veiga J.F., 1999, Putting people first for organizational success, *Academy of management executive*, vol.13, n.2:37-48
- Pfeffer J., 1998, *The human equation: building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston M.A.
- Pilotti L., 1995, “Risorse soggetti, istituzioni, sistemi e progetti. Il potenziale generativo di innovazione nel Veneto”, in AAVV, 1995.
- Shepck M.A., Militello J., 2000, Strategic HR configuration and organizational performance, *Human resource management*, Spring: 5-16
- Spencer L., Spencer S, 1993, *Competence at work*, John Wiley & Sons, New York
- Stewart T.A., 1997, *Intellectual capital*, Double Day Currency, New York
- Teese D., Pisano G., 1994, “The dynamic capabilities of firms: an introduction”, *Industrial and corporate change*, vol.3, n.3

Ulrich D.,1997, *HR champions*, Harvard Business School Press, Cambridge , MA

Wenger E.C. Snyder W.M., 2000, Communities of practice: the organizational frontier, *Harvard Business Review*, January-February: 139-145

Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A.(1994), “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective”, in *International journal of human resource management*,5, 2.