



## QUALITA' E COMPETENZE: LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLE PMI

---

Di :Mazzaro Vincenzo

## **PRESENTAZIONE DELL'ARTICOLO :** **QUALITA' E COMPETENZE:LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLE PMI**

L'articolo descrive la concettualizzazione di una esperienza presso una azienda del Veneto.

### **Descrizione dell'azienda**

La Veneto Progetti s.c.r.l. è una società di architetti che si occupa principalmente di pianificazione, architettura, urbanistica, infrastrutture e ricerca.

Il progetto di consulenza nasce in principio come momento di affiancamento alla certificazione UNI EN ISO 9001, con l'obiettivo generale di aiutare l'azienda nell'evoluzione del cambiamento in atto ormai da diversi anni soprattutto nel campo degli appalti pubblici.

La realtà in cui nasce e si sviluppa la Veneto Progetti è quella di un gruppo di persone con un'idea di architettura ben precisa, fondata sul principio della vivibilità nel rapporto fra uomo e ambiente.

### **Da dove nasce l'esigenza del cambiamento?**

La politica che l'azienda aveva portato avanti fino a quel momento si fondava più che altro su una serie di legami fiduciari instaurati con i clienti, che determinavano la stipula del contratto finale.

Questo sistema però entra in crisi nel momento in cui il gioco si fa più concorrenziale e le sorti dei progetti vengono decise sulla base di gare di appalto e non solo sulla fiducia data dalla sicurezza di saper fare bene il proprio lavoro.

In un certo senso entra in crisi la professionalità degli stessi architetti che da semplici "progettatori" devono trasformarsi in *coordinatori di servizi* e dar vita ad un sistema a rete di join venture.

### **Come si sono svolti gli incontri?**

Il progetto di consulenza prende avvio con una serie di colloqui con la direzione e l'amministrazione, con l'obiettivo di delineare le strategie da seguire e gli obiettivi da raggiungere.

Il percorso è stato caratterizzato da una serie di incontri sia di carattere ristretto (con la direzione e i soci), sia di tipo allargato con i principali collaboratori.

Alla fine di ogni incontro ne seguiva uno con con il presidente e il responsabile della qualità in cui venivano commentati gli obiettivi raggiunti e concordate le successive azioni.

### **Macro-Tappe in cui si è sviluppato il percorso formativo:**

#### **PRIMA FASE•**

*Analisi dei concetti di Qualità e Qualità nei Servizi*

- *Analisi delle caratteristiche del mercato*

#### **SECONDA FASE**

- *Il concetto di socio - lavoratore*
- *Definizione e descrizione dei ruoli (con il metodo dei gruppi)*
- *Definizione dei ruoli cruciali: Presidenza, Direzione e Consiglio dei Soci*

### TERZA FASE

- *Focalizzazione sul concetto di Professionalità e di Governatore di Processo: la nuova figura di Responsabile di Progetto (R.d.P.).*

### QUARTA FASE

- *Analisi e descrizione delle competenze di un R.d.P. attraverso il metodo delle auto ed etero percezioni*
- *Analisi delle differenze di percezioni e degli scostamenti individuali dal ruolo predefinito*

### QUINTA FASE

- *Descrizione dei tre aspetti più importanti emersi dall'analisi e correlati alla figura del R.d.P.*
  1. *Il controllo di gestione*
  2. *Il project manager*
  3. *Il rapporto con il cliente*

### SESTA FASE

#### Il controllo di gestione

Sviluppo e introduzione di un nuovo sistema per il controllo della commessa ("Win Menù")  
**Il project manager**

Introduzione iniziale del Win Project '98, successivamente sostituito da un programma creato ad hoc in formato excel

### SETTIMA FASE

- *Riunione conclusiva che ha dato il via alla sperimentazione delle nuove metodologie elaborate.*

### OTTAVA FASE

#### Creazione degli obiettivi di qualità

Assegnazione degli obiettivi a responsabili di commessa

Creazione di un sistema premiante (Mbo) per il raggiungimento degli obiettivi

Creazione di un sistema di controllo del raggiungimento degli obiettivi

Pianificazione degli incontri di verifica

#### **La figura del responsabile di progetto:**

All'interno del percorso formativo ci si è focalizzati sul ruolo del Responsabile di Progetto perché ritenuto innovativo e capace di apportare quella professionalità di cui l'azienda necessita.

In particolare abbiamo individuato le competenze principali, ritenute alla luce dell'esperienza, e di un confronto con i migliori concorrenti, necessarie per colmare e sviluppare un vantaggio competitivo.

Il metodo delle auto ed etero percezioni, utilizzato per capire quanto distante fosse ciascun individuo dal ruolo in questione, ha fatto emergere conflittualità latenti e contraddizioni fra le percezioni di sé e degli altri.

L'approccio formativo utilizzato dal consulente alternando ruoli attivi a ruoli di osservatore, ha facilitato l'apertura di un dibattito interno, utile per la risoluzione delle incomprensioni e la presa di coscienza della necessità del cambiamento.

### **Aspetti fondamentali nel ruolo di R.d.P.**

- ❑ Il controllo di gestione
- ❑ Il project management
- ❑ Il rapporto con il cliente
- ❑ Condivisione delle conoscenze e socializzazione delle stesse.

Il R.d.P. agisce in conformità con le procedure della Qualità.

Attraverso la rete di Win Project (un nuovo sistema di gestione delle commesse), egli ha la possibilità di gestire efficacemente la commessa dalla fase di preventivo a quella di consuntivo, controllando lo stato di avanzamento dei lavori e gli eventuali problemi. Questo sistema di per sé garantisce una maggiore visibilità del processo e la circolazione delle informazioni.

Una volta ottenuta la commessa è compito del R.d.C. riunire le risorse e suddividere gli incarichi.

A rotazione ciascun socio assumerà questa funzione in conformità con le procedure del manuale.

Il processo di cambiamento ha comportato un cammino che ha interessato gli **"aspetti di consapevolezza di ognuno"** in un difficile gioco di resistenze per vincere le paure e le resistenze che i processi di cambiamento comportano in ogni attore, sono entrati in gioco vissuti, speranze, e perché no .....anche conflittualità frutto di dinamiche non sempre chiarite in un'organizzazione, "società cooperativa" con ambiguità che hanno pesato più di qualche volta in questo .....incontrarsi intorno ad un tavolo.....

l'articolo qui presentato non può essere esaustivo e completo, e non è solo la descrizione dell'esperienza, ma vuole essere un contributo al dibattito **sull'importanza della conoscenza e della formazione alle competenze all'interno dell'azienda, come vero vantaggio competitivo** per affrontare un mercato sempre più complesso e turbolento.

*Lo sviluppo delle risorse umane in **AICQ Triveneta**, grazie ad una continua ricerca e un proficuo confronto ha assunto connotati "più pratici" e rispetto ad approcci a volte "accademici", si è cercato in questi anni di sviluppare metodologie di facile uso e comprensione per la PMI, ma soprattutto operativi e concreti.*

Il cammino è comunque solo all'inizio e c'è bisogno ancora di uno scambio di esperienze ed opinioni per sviluppare ulteriormente questa disciplina.

Un particolare ringraziamento va a Veneto Progetti, azienda socia Aicq, e alla responsabile della qualità Sig.ra Costanza Giubilato, che ha contribuito con le sue idee e riflessioni a portare a termine il progetto.

*Per una lettura più completa ed esaustiva dei temi oggetto dell'articolo, si rimanda al libro di Marco Ruffino dal titolo **:"Formazione continua e competenze delle PMI"** edito Franco Angeli (2001).*

# QUALITA' E COMPETENZE: LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLE PMI

“Se il capitale intellettuale fosse un albero,  
gli esseri umani ne sarebbero la linfa”  
LEIF EDVINSSON

## INTRODUZIONE

### 1. La valorizzazione delle risorse umane

Lo scenario del mondo del lavoro ha attraversato negli anni, fenomeni complessi e a volte contraddittori. L'avvicinarsi di contesti economici diversi e mercati sempre più competitivi ha influenzato l'approccio che le aziende riservavano all'uomo-lavoratore, dapprima considerato elemento di “sfruttamento”(vedi l'organizzazione scientifica del lavoro di F.W. Taylor), oggi invece ricchezza attiva e propositiva che va sviluppata in maniera intelligente (pur con qualche contraddizione soprattutto in contesti lavorativi dove la produzione è molto spinta).

Le sfide che le organizzazioni di oggi si pongono sono quelle di riuscire a liberare nel modo migliore tutto il potenziale di cui dispongono, fatto di persone, metodi e processi.

In particolare, l'obiettivo delle migliori organizzazioni è quello di individuare, sviluppare e proteggere le capacità di cui hanno bisogno per il proprio successo, il che si traduce nel:

- Identificare le caratteristiche di quelle persone che più di altri sanno far fronte a contesti complessi e sfidanti;
- Pianificare sia l'organizzazione che le risorse umane per soddisfare le necessità che ad entrambi competono;
- Adottare sistemi di gestione e di sviluppo che consentano di valorizzare quelle persone che maggiormente contribuiscono a realizzare gli obiettivi aziendali;
- Predisporre piani di formazione e di orientamento professionale per quelle persone giudicate inadeguate, tali da garantire l'apprendimento di capacità necessarie per migliorare le performance.

### 2. LE COMPETENZE COME VANTAGGIO COMPETITIVO PER L'AZIENDA

L'importanza e la centralità delle risorse umane può essere interpretata prendendo come riferimento una “performance ottimale”.

Attraverso un processo a ritroso, l'organizzazione deve poter identificare quei comportamenti individuali associabili a tali performance “superiori”, così da poter scomporre tali comportamenti in caratteristiche intrinseche all'individuo che le ha generate. Verranno così individuate quelle **competenze** personali collegate con performance efficaci (Boyatzis, 1982).

Da questa definizione di competenza si chiarisce l'importante rapporto che c'è fra: *caratteristiche dell'individuo, comportamenti attivati e performance ottimali*. Quindi, la conoscenza delle competenze proprie di un individuo permetterà anche di prevedere comportamenti qualificati e prestazioni eccellenti.

Un approccio organizzativo di questo tipo, basato sulle competenze, permette di identificare nelle risorse e nelle capabilities, la fonte del vantaggio competitivo. Infatti, identificare e sviluppare certe competenze organizzative difficili da imitare, permette ad una organizzazione di distinguersi dai suoi concorrenti e agli occhi dei clienti.

### 3. I FILONI DI STUDIO SULLE COMPETENZE

L'interesse verso le competenze non è nuovo, tanto che già dall'inizio degli anni '70, all'interno della psicologia organizzativa americana si iniziava a delineare un vero e proprio "movimento delle competenze" (Spencer, 1991), che vedeva in McClelland come uno dei massimi esponenti.

Partendo dall'idea che i test attitudinali, così come la cultura scolastica non predicano l'attitudine al lavoro, egli individuò delle "variabili di competenza" capaci di predire comportamenti di successo con riferimento ad una specifica mansione.

In sostanza, la novità dell'approccio di McClelland nell'analisi delle mansioni, sta nel fatto che mentre i metodi tradizionali fanno riferimento ad elementi della mansione, la valutazione della competenza, invece, studia coloro che lavorano bene e definisce la mansione in termini di caratteristiche e comportamenti di questi individui.

*"Nel contesto dello scambio non vi sono solo le risorse cognitive e le condizioni peculiari di esercizio che rendono la competenza possibile, ma vi è un attore che definisce cosa va inteso per performance attesa dell'esercizio della competenza. Quest'ultima è dunque al medesimo tempo nell'individuo, nel contesto, ma anche nella legittimazione di cui l'altro soggetto della relazione dispone. Si può forse in questo senso esser d'accordo con un paio di definizioni date da le Botef, che vede la competenza come " un saper agire (o reagire) riconosciuto. Qualunque competenza, per esistere, necessita del giudizio altrui"(1994) o, con maggior sintesi, " un saper agire validato" (1998)."(Ruffino 2001).*

Quando parliamo di competenze possiamo riferirci sia a motivazioni, tratti, atteggiamenti e valori personali, sia a conoscenze (tecniche e non) e a capacità (cognitive e comportamentali) individuali. In generale, in base alle suddivisioni che ne vengono fatte, si possono individuare due filoni di studi che si occupano delle competenze:

1. Un filone psicologico/individuale (le competenze individuali) che focalizza l'attenzione sulla dimensione individuale della risorsa umana, e sulle applicazioni operative.

In questo caso la competenza è intesa come "attitudine individuale ad utilizzare le proprie conoscenze al fine di raggiungere un risultato";

2. Un filone strategico/sistemico (le competenze organizzative) che interpreta le competenze da una prospettiva strategica, che riguarda tutta l'azienda, ed è orientato ad individuarne le modalità competitive di successo.

In questo caso la competenza è intesa come "capacità di mettere in atto skill, conoscenze tecniche e comportamenti conformi agli standard".

## 4. LE COMPETENZE ALLA BASE DELLA CREAZIONE DI CONOSCENZA

Tali impostazioni sono superabili ed unificabili se si adotta una visione *trasversale* e *funzionale* dell'azienda. Parleremo allora di competenze nel loro complesso, formate dall'insieme di "competenze di base" e "competenze distintive" che insieme rappresentano *il capitale cognitivo* dell'azienda (Ruffino M., 2000).

Ma l'esistenza di tale capitale cognitivo all'interno dell'impresa costituisce una semplice potenzialità, ma non significa ancora che esse possono essere utilmente impiegate e valorizzate. Da qui l'importanza della creazione di relazioni tra le risorse umane e quindi tra le competenze. Ad esempio, un'elevata qualità delle relazioni fra le risorse, può sopperire ad un basso livello di competenze individuali e conferire all'insieme dell'impresa una notevole competenza (vedi l'importanza dei lavori di gruppo, delle attività di miglioramento continuo, ISO 9004/4).

Le politiche di gestione delle risorse umane basate sull'integrazione delle competenze tramite processi relazionali, possono essere interpretate come una modalità con cui si sviluppa il capitale cognitivo generale e si contribuisce così alla creazione di **conoscenza** dentro le imprese, sia a livello individuale che a livello collettivo.

Così come le competenze hanno valore solo se inserite in un "processo di rete", cioè di interscambio fra gli attori sociali, così la conoscenza e i processi di apprendimento all'interno di un'azienda vengono costruiti e trasformati attraverso *interazioni sociali* (Nonaka a questo proposito, identifica quattro processi di interazione: socializzazione, combinazione, esternalizzazione, e internalizzazione, che sono alla base dello sviluppo della conoscenza.)

Quindi, da un lato l'organizzazione svolge una funzione creatrice di conoscenza, dall'altro gli individui, in quanto portatori di competenze e valori, attraverso il proprio linguaggio e la rete di rapporti, generano ed amplificano tale conoscenza.

La capacità di una organizzazione di creare e trasferire conoscenza, sono considerati elementi centrali rispetto a ciò che viene definito "vantaggio organizzativo" (Ghoshal e Moran, 1996; Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Tuttavia, competere sulla capacità generativa di nuova conoscenza, impone alle imprese cambiamenti nel modo in cui vengono utilizzate e gestite le persone.

## 5. I PROCESSI DI APPRENDIMENTO BASATI SULLE COMPETENZE:

### 5.1 I sistemi di gestione delle risorse umane

Le competenze costituiscono una buona base su cui costruire una serie coordinata di politiche e tecniche di gestione "integrata" delle risorse umane, che vanno dal reclutamento e selezione, alla gestione dei sistemi retributivi, e dall'orientamento professionale, ai piani di carriera e sviluppo.

In un certo senso anche tali sistemi di gestione delle risorse umane possono costituire importanti strumenti di apprendimento organizzativo e possono rappresentare un elemento costitutivo della strategia aziendale, ad esempio:

- le politiche di *reclutamento* e *selezione* consentono di arricchire il patrimonio di competenze dell'organizzazione;
- la *mobilità interna* costituisce un veicolo importante di diffusione dell'esperienza all'interno dell'organizzazione;

► i *sistemi di incentivi* permettono di filtrare le competenze in modo da rafforzare quelle più utili ed eliminare quelle controproducenti e così via.

► Infine, i modelli di gestione basati sulle competenze, sono il riferimento base per la progettazione e la realizzazione di *azioni formative* efficaci. Infatti, quei dipendenti giudicati inadeguati in una competenza specifica, possono essere indirizzati ad un'attività di sviluppo mirata all'apprendimento della competenza mancante e necessaria per migliorare la performance. Ma, indipendentemente dagli esiti, il primo importante risultato di un'azione formativa è proprio quello di rendere consapevoli gli interessati delle loro mancanze in termini di competenze.

## 5.2 L'UTILITA' DI UN APPROCCIO BASATO SULLE COMPETENZE

Se dovessimo riassumere in cinque grandi aree l'importanza e l'utilità di un approccio basato sulle competenze potremmo dire che:

► **L'approccio delle competenze consente ad un'impresa di conoscere cosa sa e cosa non sa fare;**

E' infatti attraverso la costituzione dei profili di competenze individuali che l'organizzazione è in grado di sapere quali sono e dove si collocano le competenze possedute dalle risorse umane; inoltre facendo il confronto con i profili delle competenze richieste dai ruoli, riesce anche a capire se dispone delle competenze necessarie a realizzare le proprie strategie, e può così individuare gli interventi di sviluppo necessari ad eliminare eventuali gaps.

► **L'approccio delle competenze consente obiettività nelle valutazioni;**

L'esplicitazione delle competenze richieste consente di non lasciare alla discrezionalità di ciascun capo il decidere, sulla base delle proprie idee ed esperienze, quali caratteristiche sia necessario avere per svolgere una certa mansione e stabilire su questa base, di quali attività di sviluppo abbia bisogno il dipendente.

► **L'approccio delle competenze consente una standardizzazione dei tempi;**

Così come le competenze devono essere il più oggettive possibili è altrettanto vero che le competenze non sono immortali; dopo un paio d'anni ogni set di competenze andrebbe rivisto alla luce dei risultati raggiunti

► **L'approccio delle competenze consente di rafforzare la cultura aziendale;**

Le competenze non hanno valore assoluto, ma devono essere legate ai valori aziendali e rispecchiarne i fini: così facendo si rinforzano i messaggi d'identità e di immagine che sono alla base della cultura.

► **L'approccio delle competenze consente di identificare una particolare realtà e distinguerla dalle altre.**

Le competenze infatti, sono di solito competenze distintive di *QUEI* ruoli che fanno parte di *QUELLA* organizzazione che decide e sceglie *QUELLE* competenze che devono essere sviluppate rispetto agli obiettivi aziendali.

## 6. ESPERIENZE IN ALCUNE AZIENDE DEL TRIVENETO

Quando la velocità e la qualità del cambiamento del mercato superano una certa soglia, diventa necessario uno stile e un comportamento sul lavoro, molto diversi da quelli che caratterizzavano la precedente cultura aziendale. Le innovazioni tecniche inoltre, modificano non solo l'ambiente di lavoro, ma anche il mix di skills professionali richiesti.

Lo scenario odierno, tipico di molte realtà produttive del Triveneto, può essere così rappresentato (Fig.1)

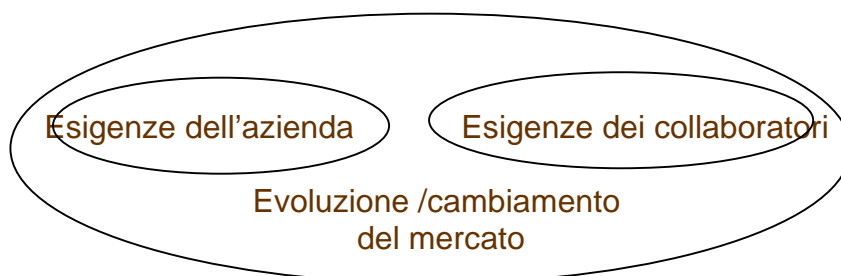


Fig.1

### 6.1 Le nostre esperienze

Le esperienze di cui riportiamo una sintesi esemplificativa di un approccio basato sulle competenze, riguardano piccole realtà aziendali del triveneto, che ad un certo punto del loro sviluppo, si sono scontrate con due realtà (interna ed esterna), non coincidenti tra loro in termini di aspettative e prospettive di sviluppo.

Le criticità in molti casi, nascevano dall'avvio di programmi di certificazione di qualità, che inducevano (o costringevano) le aziende a riflettere sulla validità dei processi lavorativi interni alla luce delle evoluzioni di mercato.

### 6.2 La Ricerca

Il principio di base che ha accompagnato queste esperienze era quello *di ristabilire il corretto equilibrio fra le esigenze del business di un nuovo mercato ed i bisogni/desideri delle persone, in rapporto alle loro effettive capacità.*

Le chiavi di lettura utilizzate sono state finalizzate a:

- evidenziare la presenza o meno delle competenze necessarie per i rispettivi ruoli
- correlare le performance di ogni ruolo con l'efficacia nello sviluppo del business
- interpretare i bisogni, i desideri e le capacità dei lavoratori
- porre le basi per la creazione di nuove conoscenze tramite un processo formativo ad ampio raggio.

### 6.3 La Metodologia

Le metodologie utilizzate per l'individuazione dei modelli di competenze, hanno interessato:

■ in alcuni casi la direzione o l'imprenditore, e sono state finalizzate alla comprensione delle strategie, dei processi e dei ruoli presenti nell'organizzazione.

■ In altre occasioni si è invece proceduto all'individuazione delle competenze attraverso un lavoro di gruppo con le principali figure aziendali, finalizzato alla creazione di un insieme di competenze "chiave", attraverso un processo di brainstorming condiviso.

E' evidente che la prima metodologia, pur essendo più veloce e di più semplice attuazione, si limita a descrivere una realtà non sempre molto realistica, perché frutto di un'elaborazione soggettiva dell'imprenditore.

Il secondo metodo invece risulta vantaggioso, perché permette il riconoscimento e l'accettazione della metodologia di lavoro intrapresa, e garantisce inoltre, l'identificazione e la descrizione di competenze generalmente condivise.

Attraverso tali metodi si sono analizzate alcune criticità lavorative che lasciavano presupporre problemi legati a particolari ruoli o a determinati processi decisionali, portando così alla stesura di un elenco di competenze fondamentali per il raggiungimento dei risultati organizzativi.

### 6.3.1 Un esempio di competenze

Ad esempio, alcune competenze emerse dall'analisi di gruppo, relative alla definizione del ruolo di "responsabile di commessa", sono state suddivise nel seguente modo:

*Competenze Professionali:* (formazione scolastica; specializzazioni; esperienze maturate; aggiornamento...)

*Gestione delle persone:* (leadership; capacità di aggregare/motivare; ottimizzare potenzialità...)

*Controllo di gestione:* (rispetto del budget; contenimento costi; guadagno sulla commessa...)

*Capacità di collaborazione:* (integrazione nel gruppo; comunicazione; affiliazione...)

*Utilizzo degli strumenti:* (tecnologie di progettazione; office automation; internet; fax....)

*Flessibilità:* (visione sistemica dei processi; visione globale; capacità di cogliere connessioni....)

*Ecc...*

## 6.4 Gli Strumenti di indagine

Il ristretto numero di soggetti che solitamente caratterizza questo tipo di analisi (dai 10 ai 20 soggetti), ha permesso di usare il *colloquio individuale* come strumento di indagine per la rilevazione e l'analisi di tali competenze.

In fase di colloquio ogni intervistato aveva a disposizione una griglia di valutazione in cui riportare (utilizzando una scala di valore da 1 a 5) un'auto-percezione circa le competenze possedute con riferimento al proprio ruolo, ed una etero-percezione riferita alle stesse competenze possedute dai propri colleghi/collaboratori. (Vedi tab.1)

Tale metodo ha molteplici vantaggi, infatti:

- ▶ permette di spostare l'attenzione dell'analisi, da semplice momento valutativo, ad occasione di scambio di opinioni e momento di ascolto e di dialogo fra l'imprenditore e i dipendenti.
- ▶ Permette di mostrare eventuali "gap" tra competenze "ideali" e competenze "possedute"
- ▶ Delinea una mappa utile per l'imprenditore che vuole intraprendere successivi processi di miglioramento
- ▶ Pone le basi per piani formativi per tutti quei processi che "creano valore".

COMPETENZE	Auto-percezione	Sig. Verdi	Sig. Bianchi	Sig. Gialli	Sig. Rossi
Preparazione di base	4	2	...		
Utilizzo degli strumenti	3	3	...		
Creatività	3	4	...		
Cap. di comunicare con i collaboratori	2	4	...		
Cap. di lavorare in gruppo	2	4	...		
Cap. di pianificare	3	2	...		
Cap. di negoziare	2	1	...		
.....	1	1	...		

Tab.1

La rappresentazione grafica dei risultati delle auto ed etero percezioni (Fig.2), evidenzia le discrepanze fra le percezioni che il soggetto stesso si dà con quelle date dagli altri colleghi rispetto alle stesse competenze di riferimento.

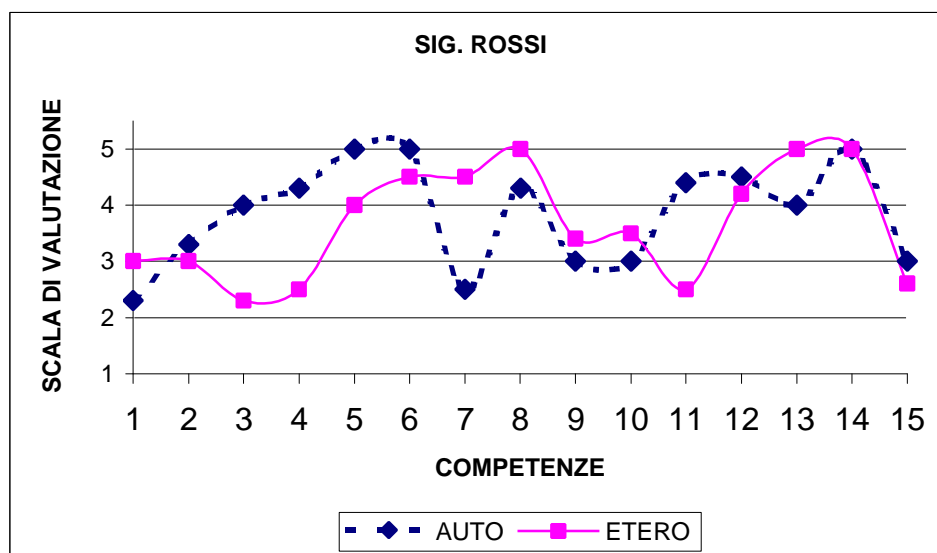


Fig.2

## 6.5 I Vantaggi secondari di un approccio basato sulle competenze

Anche una semplice differenza di “intensità” tra le auto ed etero percezioni si può trasformare in un importante momento di confronto e di chiarimento sulle attese percepite da ogni ruolo.

Questo tipo di analisi permette quindi:

- Di ripristinare il dialogo e la comunicazione generale in azienda;
- Di migliorare il rapporto fra capi e dipendenti;
- Di “oggettivizzare” la reali capacità delle persone
- Di diminuire le tensioni scaturite da aspettative non fondate dei dipendenti
- Di incrementare il numero di elementi utili all'imprenditore e ai consulenti stessi al fine di portare avanti un'indagine nel miglior modo possibile.

Nelle nostre indagini, l'uso di tali metodologie ha permesso di trasformare le esperienze di consulenza, da semplici analisi organizzative fine a se stesse( o generiche analisi di clima organizzativo), a momenti di condivisione di motivazioni, bisogni e aspettative da parte delle persone coinvolte a tutti i livelli.

Queste esperienze, a nostro parere, rappresentano un bell'esempio di creazione e condivisione di conoscenze, intese come valore attivo e propulsivo per il cambiamento organizzativo.

## BIBLIOGRAFIA

**ARGYRIS C.** (1962). *“Interpersonal competence and Organizational effectiveness”*. Irwin-Dorsey.

**AUTERI E.** (1999). *“Le nuove formazioni”*. FOR, Rivista per la formazione, n.39, p.44-49.

**BODEGA D.** (1990). <<Cultura & Organizzazione>> (a cura di) supplemento *Sviluppo & Organizzazione* n.122

**BOYATZIS R.E.** (1982). *“The competent manager:a model for effective performance”*. New York: Wiley Interscience.

**BRUNETTI G., CORBETTA G.** (1996). *“Alcune condizioni per lo sviluppo delle piccole e medie imprese italiane”*. Economia e Management n.5, p.54-62.

**BUTTIGNON F.** (1996). *“Le competenze aziendali”*. Torino: Utet Libreria.

**CAMUFFO A.** (1996). *“Competenze. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa”*. Economia & Management n.2, p.67-81.

**CAMUFFO A.** (1997). *“La natura delle competenze manageriali”*. Economia & Management n.3, p.31-49.

**CAMUFFO A.** (1998). *“Piccoli grandi capi. Competenze per la produzione flessibile”*. Milano: Etaslibri.

**CARRETTA A., MURRAY M., MITRANI D.e A.** (1992). *“Dalle risorse umane alle competenze”*. Milano: FrancoAngeli.

**CARRETTA A.** (1991). *“Il censimento delle competenze”*. Tempo economico, a.XXIX, n.316, p.65-68.

**CHIACCHIERINI C., AQUILANI B.** (1999). *“Skill-based compensation e capacità competitiva dell'impresa”*. Sviluppo e Organizzazione n. 176, p.41-55.

**CHIARVESIO M.** (1997). *“Organizzare per produrre conoscenza”*. Sviluppo & Organizzazione n.162.

**KLEMP G.O.** (1978). *„Job competence assesment“*. McBer and Company.

**LEVY-LEBOYER C. & SPERANDIO J.C.** (1993). *“Trattato di psicologia del lavoro”*. Roma: Borla.

**MAZZARO V.** (1998). *“ Motivazione al lavoro e gestione risorse umane”*. Rivista De Qualitate Anno 7 n. 2 p.121-126.

- MAZZARO V.** (1996). “ *La gestione delle risorse umane nei programmi di sviluppo del Sistema Qualità delle PMI*”. Relazione presentata al convegno “AICQ-Triveneta: Qualità e risorse Umane”
- McCLELLAND D.C.** (1973). “*Testing for competence rather than for intelligence*”. American Psychologist vol. 28, n.1, p.1-4.
- McCLELLAND D.C.** (1976). “*A guide to job competency assesment*”. McBear and company.
- NACAMULLI R., RUGUADINI A.** (1985). “*Organizzazione e mercato*”. Bologna: Il Mulino.
- PICCARDO C. e FERRERI B.** (1995). “*Prassi e pensiero nel metodo delle competenze*”. FOR , vol.9.
- POLLINA G.** (1999). “*Competence model: qualche esperienza e un pensiero critico*”. FOR, Rivista per la formazione, n.39, p.9-17.
- RATTI F.** (1989). “*La sfida delle competenze*”. Sviluppo e organizzazione, n.115.
- RATTI F.** (1992). “*Un modello di sviluppo delle risorse umane basato sulle competenze*”. Direzione del personale, n.73.
- RUFFINO M.** (2001). “ *Formazione continua e competenze delle PMI*” Milano, Franco Angeli
- RULLANI E.** (1994). “*Il valore della conoscenza*”. Economia e politica industriale, n.82.
- RULLANI E.** (1996). “*La formazione ed il Nordest:alla ricerca di significati generali*”. CUOA Notizie. Temi e proposte di formazione n.3, p.6-11.
- SASSONE P., BARONE A.** (1999). “*Un modello di intervento per lo sviluppo di competenze*”. FOR, Rivista per la formazione, n.39, p.29-35.
- SIMEONE I.** (1998). “*Il clima psicologico in un’ottica di qualità totale*”. Tesi di laurea in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Padova.
- SPENCER L.M.** (1991). “*Job competency assesment, handbook of business strategy*”. Warren, Gorham & Lambert.
- STEWART T.A.** (1999). “*Il capitale intellettuale, la nuova ricchezza*”. Milano: Ponte alle Grazie srl.