



LE COMPETENZE CHE SERVONO

*L'indagine ISFOL
“Organizzazione, Apprendimento,
Competenze – OAC”*

Fabio Roma

ISFOL – Seminario interno

12 Dicembre 2012

Argomenti



- Il contesto: dati strutturali
- Cenni storici sul *job requirements approach*
- **Approccio teorico di OAC**



Il contesto: dati strutturali

Il contesto (1)



- ✓ Nei Paesi dell'OCSE la spesa delle istituzioni educative per studente tra il 1995 e il 2007 è aumentata, in media, del 43%, nonostante il numero degli studenti sia rimasto relativamente stabile, e tuttavia continuano a permanere alte percentuali di *skill shortage*.
- ✓ Tra i lavoratori dei Paesi dell'OCSE, in media il 13% ritiene di avere un *skill deficit* (Quintini, 2011, p. 17).
- ✓ Nel 2009 più del 40% degli imprenditori di Australia, Giappone, Messico e Polonia dichiarava di avere difficoltà a trovare lavoratori con le *skill* appropriate (*ibidem*, p. 8).
- ✓ Secondo il rapporto annuale della Manpower 2011, il 34% degli imprenditori mondiali dichiara di faticare a trovare il personale qualificato necessario.

Il contesto (2)



Il *Rapporto sul mercato del lavoro 2010-2011* del CNEL rileva che “il disallineamento tra domanda e offerta di competenze e professionalità nel mercato del lavoro (*skill mismatch*) rappresenta per l'Italia un tema chiave.

Un dato preoccupante degli ultimi anni è rappresentato dall'aumento del numero di lavoratori impiegati in mansioni che richiedono competenze inferiori a quelle acquisite nel corso della formazione: in Italia è in crescita il fenomeno del sotto-inquadramento, e ancora una volta le nuove generazioni risultano le più penalizzate” (CNEL, 2011, p. 195).

Il contesto (3)



Nel 2007, secondo i dati di un'indagine panel della Comunità Europea, solo il 21% dei lavoratori svolgevano lavori in linea con la loro istruzione, le loro competenze e la loro formazione

(Brunello *et al.*, 2007).

Ipotesi



Il **job requirements approach** alla luce dello *skill mismatch* guadagna rilevanza tra le metodologie di analisi delle competenze.

Rilevanza coerente con quanto recentemente suggerito nella nuova *Strategia europea per una crescita intelligente, sostenibile e solidale...*

...in particolare, con l'iniziativa *An agenda for new skills and jobs*, volta a favorire una migliore comprensione delle competenze, nella prospettiva di anticipare le future richieste del mercato di lavoro attraverso l'utilizzo di diverse metodologie.



Cenni storici sul job requirements approach

Patterns of Job Requirements ¹

Ernest J. McCormick

Occupational Research Center, Purdue University

Robert H. Finn

Plantation Pipe Line Company, Atlanta

and Charles D. Scheips

New York

The job requirements of any given job can be thought of as the personal characteristics which the job requires on the part of incumbents for reasonably satisfactory performance. Job requirements typically are established for individual jobs, this being done either on the basis of "judgment" or on the basis of a statistical validation procedure. Not often have circumstances developed in which it has been possible to take an across-the-board look at the job requirements for large samples of jobs in order to determine what patterns they form. This study was carried out in order to determine the patterns of job requirements of a large, relatively representative sample of

tion with a broader research project that was being carried out.

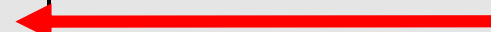
The Sample of Jobs

The sample of jobs consisted of 4,000 jobs from the *Dictionary of Occupational Titles* (7). This sample had been selected by the U. S. Employment Service, and was an approximately representative sample from the *Dictionary* in terms of major occupational groups.²

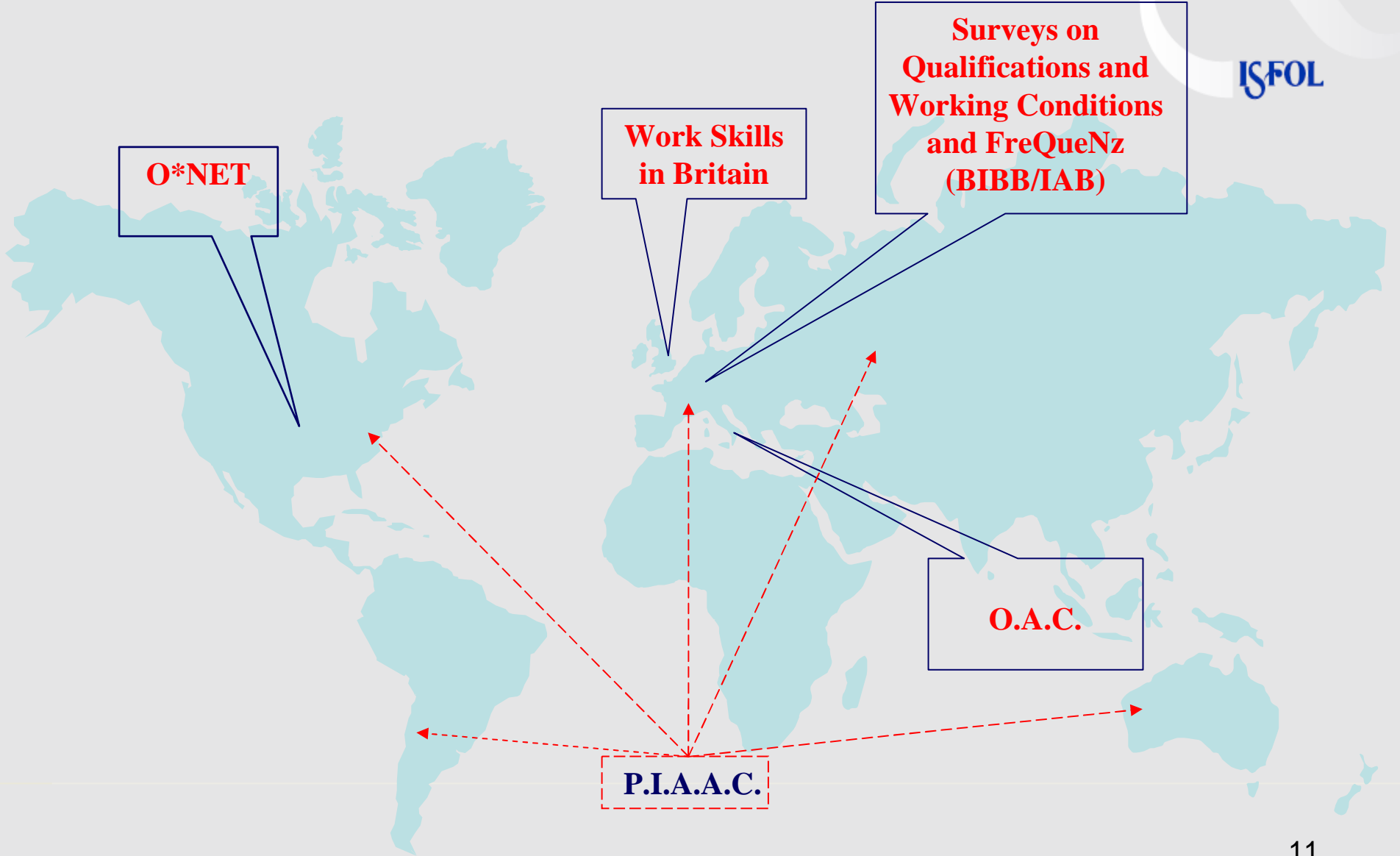
The Variables

Forty-four specific variables, falling in six major classes, were used in the study. These

Approccio	Svantaggi	Vantaggi	Riferimenti bibliografici
1.a Qualificazioni <i>Titoli di studio e certificazioni formali</i>	Nei casi di alcune qualificazioni (ad esempio, quelle accademiche) c'è una difficile connessione con le <i>job skill</i>	E' un approccio oggettivo; consente di elaborare dei <i>trend</i> .	Steedman e Murray (2001)
1.b Anni di istruzione <i>Anni di istruzione scolastica ricevuta</i>	La qualità dell'istruzione non viene colta da questo approccio. Inoltre c'è una difficile connessione con le <i>job skill</i> .	E' un approccio oggettivo; consente di elaborare dei <i>trend</i> . Consente inoltre le comparazioni internazionali.	Barro e Lee (1996; 2001)
2. Professioni	La variabilità con cui cambiano le <i>skill</i> necessarie in molte professioni; la difficoltà di definire le competenze per le vere professioni.	Consente comparazioni internazionali; molti dati sono disponibili grazie alle indagini sulla forza lavoro o al censimento.	Machin e Van Reenen (1998); Gregory <i>et al.</i> (2001)
3. Test	Consente l'analisi di un limitato spettro di competenze; è un metodo di analisi costoso.	E' un approccio oggettivo; e consente eventuali comparazioni internazionali.	OECD <i>et al.</i> (1997); Freeman e Schettkatt (2001)
4. Self-Assessment	E' soggettivo, e la valutazione delle competenze potrebbe avere <i>bias</i> dovuti all'auto-stima.	Consente l'analisi di un ampio spettro di competenze.	Bynner (1994)
5. Job requirements	E' basato su dichiarazioni soggettive; non consente di valutare le competenze delle persone non occupate.	Consente l'analisi di un ampio spettro di competenze; è strettamente collegato al lavoro.	Cappelli (1993); Ashton <i>et al.</i> (1999); Felstead <i>et al.</i> (2007).



IL_JRA NEL MONDO



LA METODOLOGIA



Job requirements approach

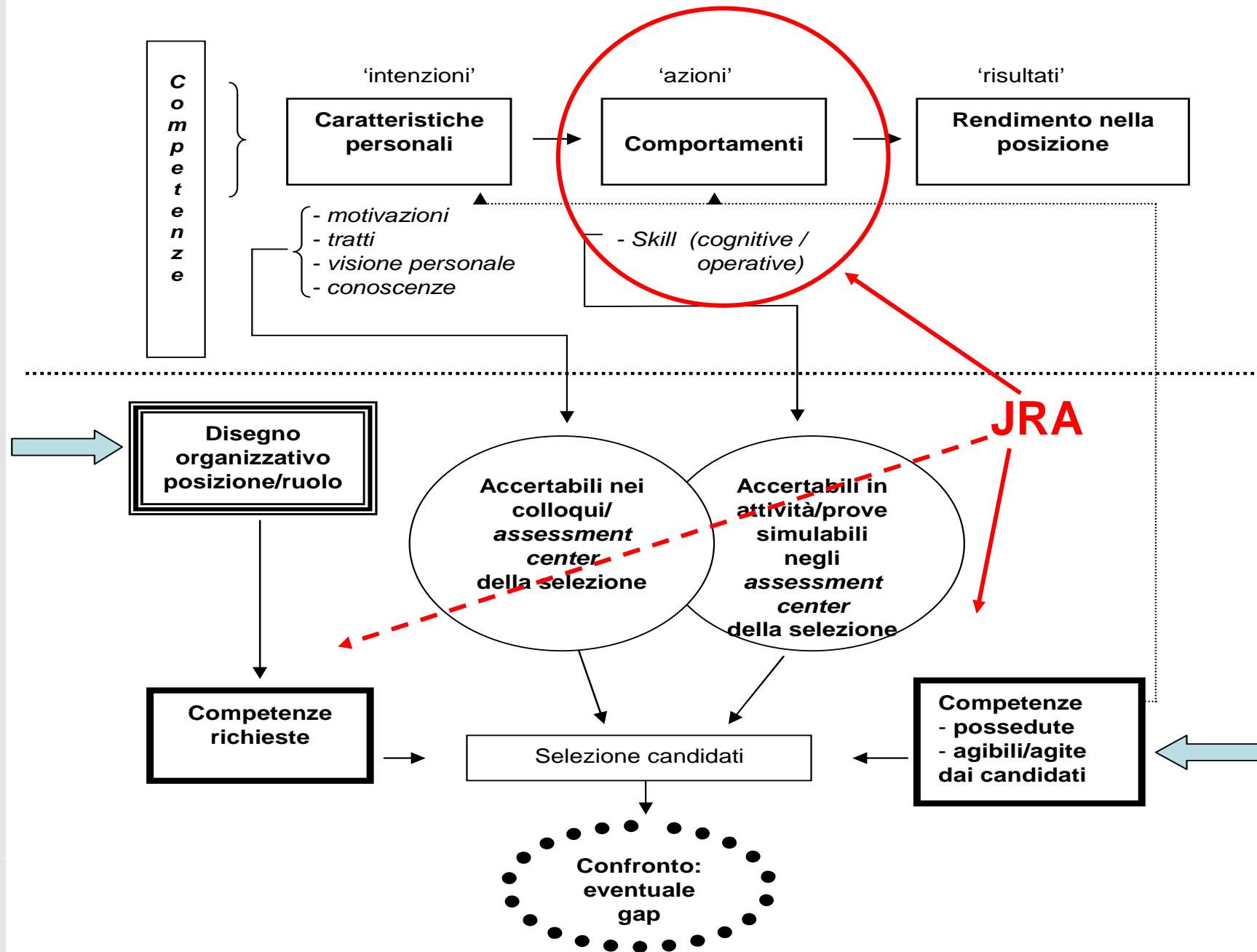
- Le misurazioni delle **competenze** utilizzate in un determinato lavoro sono dei validi indicatori delle **competenze** effettivamente possedute dal lavoratore.
- La persona intervistata è un soggetto in grado di **descrivere bene il suo lavoro**.
- La persona intervistata descrive le proprie attività in un modo sufficientemente privo di *bias*, anche perché non è chiamata a parlare delle competenze che crede di possedere, ma di quelle che le viene richiesto di **agire, di utilizzare**.

NOTA BENE



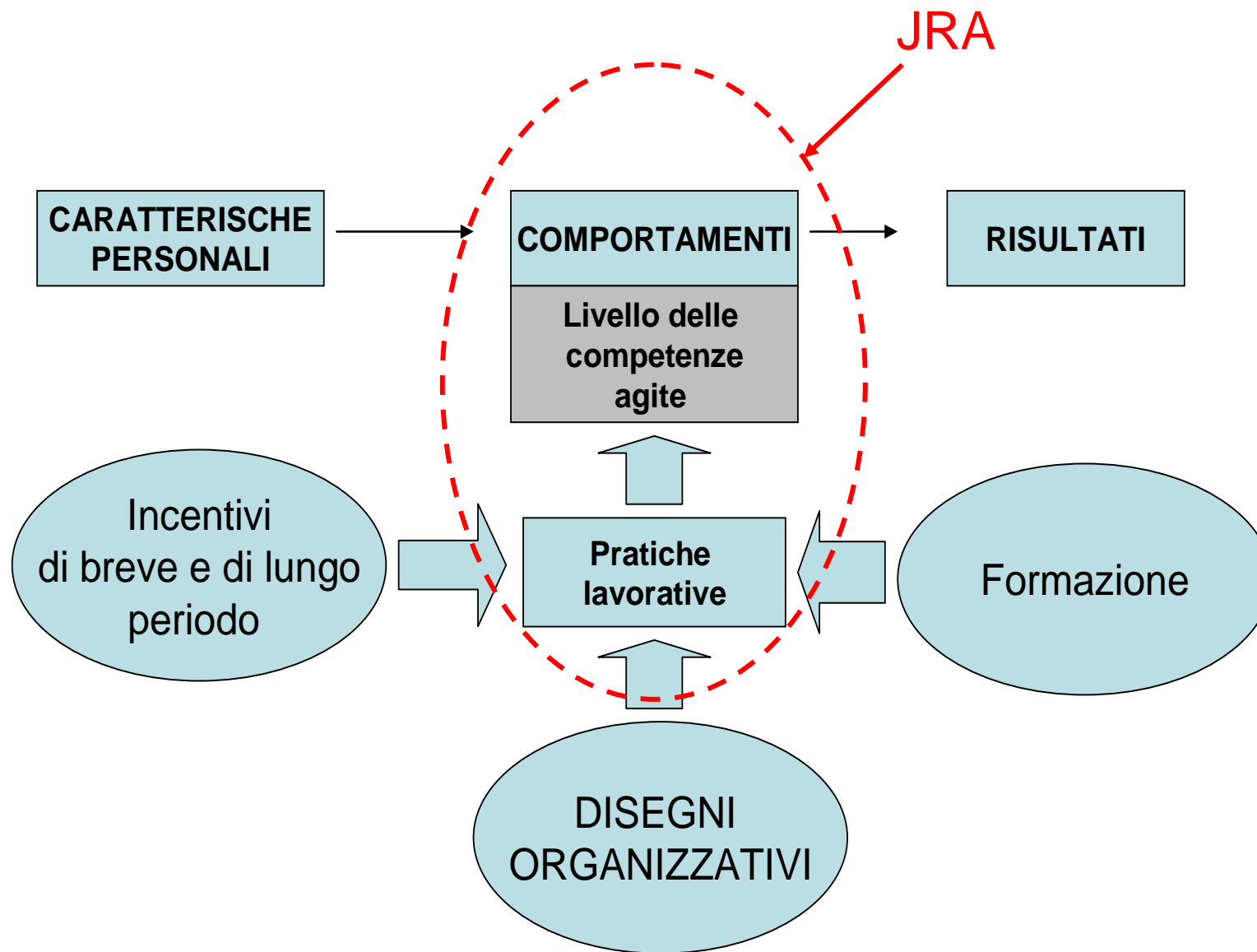
La bontà dell'auto-dichiarazione del lavoratore circa le attività richieste e svolte, in alternativa alle tradizionali *job description* fatte da esperti di analisi organizzative, trova conferma in una serie di esperienze internazionali (Kulik et al., 1987; Fried e Ferris, 1987; Spenner, 1990) che indica una sostanziale concordanza fra le valutazioni fatte dai lavoratori e quelle effettuate da osservatori/specialisti esterni.

(Leoni e Gaj, 2010, p. 64)



Contesto organizzativo → comportamenti organizzativi ?

- I comportamenti organizzativi osservati sono riconducibili alle caratteristiche personali.
- Le caratteristiche sono innate? **NO! Sono competenze** modellabili, sono 'formabili'
- le pratiche lavorative (che implicano, a volte, disegni organizzativi) influenzano il livello della competenza agita:
 - Green *et al.* (2001), OEP
 - Bartel *et al.* (2004), CEP/LSE
 - Leoni e Gaj (2008), mimeo (submitted)



Quali sono le pratiche lavorative che influenzano le competenze agite dai lavoratori?

Nella letteratura economica sono state individuate le seguenti pratiche organizzative:

1. gruppi di miglioramento (o circoli di qualità)
2. Suggerimenti dal basso
3. Valutazione formale e periodica (per incentivi di breve e di lungo periodo)
4. Ricevere abbondanti informazioni
5. Essere consultati periodicamente dal management
6. Aumento del potere di discrezionalità

Unità di analisi



The basic method of measurement is the conducting of a social survey, with multiple questions about the requirements and activities of respondents' jobs.

In **WORK SKILLS IN BRITAIN**, and in **OAC**, the unit of analysis is the **person-job**. The analytical output consists of measures of skills that can be held to be statistically acceptable measures for the population of employed people interviewed.

By contrast, **O*NET** samples **employees** via a random sample of employers, and selection of employees within their organisations.

Thus the unit of analysis is the occupation, rather than the individual.



Approccio teorico di OAC

Correva l'anno 2003



Marco Centra
(ISFOL)



Prof. Gian
Carlo
Cainarca
(Unige)

IL PROGETTO OAC



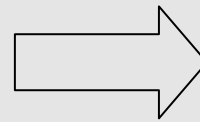
...ha origine dall'interesse per la comprensione di aspetti continuamente richiamati nel dibattito sulla *learning economy* ma scarsamente presi in considerazione dalla ricerca nel nostro paese:

- gli aspetti taciti (informali, non formali) delle competenze
- le correlazioni tra sviluppo delle competenze e apprendimento continuo ("informale") nei processi di lavoro
- le correlazioni tra funzionamento dei sistemi organizzativi e sviluppo delle competenze

**... necessità di andare oltre i paradigmi correnti
nell'analisi delle competenze**

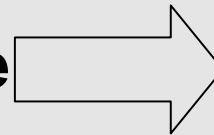


*** paradigma “COGNITIVO”:
requisiti legati al sapere
necessario per svolgere un
determinato tipo di lavoro**



**TITOLI DI STUDIO
CERTIFICAZIONI**

*** paradigma “FUNZIONALE”:
descrizioni di ciò che le persone
correntemente fanno in
specifiche situazioni lavorative**



**MANSIONARI,
INQUADRAMENTI**

*** paradigma riferito alla
“PERFORMANCE”: descrizioni
di tratti o caratteristiche
personali che rappresentano
competenze/performance
eccellenti**



**SISTEMI DI SVILUPPO
DELLE COMPETENZE**

... e di sperimentare un paradigma di tipo contestuale



**PARADIGMA
“CONTESTUALE”**: analisi
delle competenze *agite*
nei contesti lavorativi



**INDAGINI RICORRENTI
SULLE COMPETENZE**

Riferimenti



1. SKILLS IN BRITAIN: Indagine caratterizzata da rappresentatività, sistematicità, ripetibilità (più edizioni nell'arco di 16 anni)
2. Altre indagini: es. WERS (UK)
3. Letteratura Human Capital (es. lavoro del Premio Nobel J.J. Heckman: "il 50% dell'apprendimento avviene fuori dai canali educativi")
4. Letteratura organizzativa (organisational learning, knowledge management, communities of practice, etc..)

1. "Strategia di Lisbona": il "Green Article on Partnership for a new organisation of work", prodotto dalla Commissione Europea nel 1997, già enfatizzava la necessità di implementare nuove forme organizzative (Commissione Europea, 1997).

iNDAGINI



Il progetto OAC, sostenuto dal Fondo Sociale Europeo, ha comportato fino ad oggi la realizzazione di due indagini campionarie:

➤ una condotta nel periodo 2004-2006 e destinata a raccogliere dati sulle competenze usate (agite) dai lavoratori italiani direttamente intervistati (3800 interviste);

➤ una condotta nel periodo 2007-2008 e strutturata in interviste, sul tema delle competenze, a imprenditori, direttori di unità locali, responsabili delle risorse umane (1800 interviste)

(...)

➤ E' in corso una indagine OAC nella Pubblica Amministrazione (Dipartimento della funzione pubblica + FORMEZ + ISFOL)

ISFOL

**ORGANIZZAZIONE, APPRENDIMENTO E COMPETENZE
(OAC)**

**INDAGINE SULLE COMPETENZE DEI LAVORATORI DELL'INDUSTRIA E DEI
SERVIZI PRIVATI IN ITALIA**

QUESTIONARIO

Maggio 2004

Copyright (C) [2011] [ISFOL]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non
Commerciale - Condividi allo stesso modo 2.5 Italia License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.5/it/>)



Il presente questionario è responsabilità autoriale dell'ISFOL ed è stato elaborato nel periodo 2003-2004 per conto dell'ISFOL dal gruppo di lavoro formato da: Massimo Tomassini, responsabile del Progetto "OAC"; Gian Carlo Cainarca (Università di Genova); Marco Centra (ISFOL); Giuseppe Della Rocca (Università della Calabria); Riccardo Leoni (Università di Bergamo); Raul Nacamulli (Università di Milano Bicocca); Leonello Tronti (ISTAT).
A supporto delle attività del gruppo di lavoro hanno partecipato: Michela Bastianelli e Fabio Roma (ISFOL).

Sezione A: La posizione lavorativa nel contesto dell'impresa	2
Sezione B: Aspetti generali del lavoro dell'intervistato	5
Sezione C: Le caratteristiche dell'organizzazione	11
Sezione D: Abilità, impegno, sforzo e fatica nello svolgimento del proprio lavoro	13
Sezione E: Esercizio della discrezionalità	16
Sezione F: La formazione delle competenze	19
Sezione G: Le competenze agite dall'intervistato nell'attività lavorativa	21
Sezione H: Remunerazione, ore di lavoro e relazioni industriali	24
Sezione I: La situazione lavorativa 3/4/5 anni fa	26
Sezione J: Alcuni dati anagrafici del rispondente	35

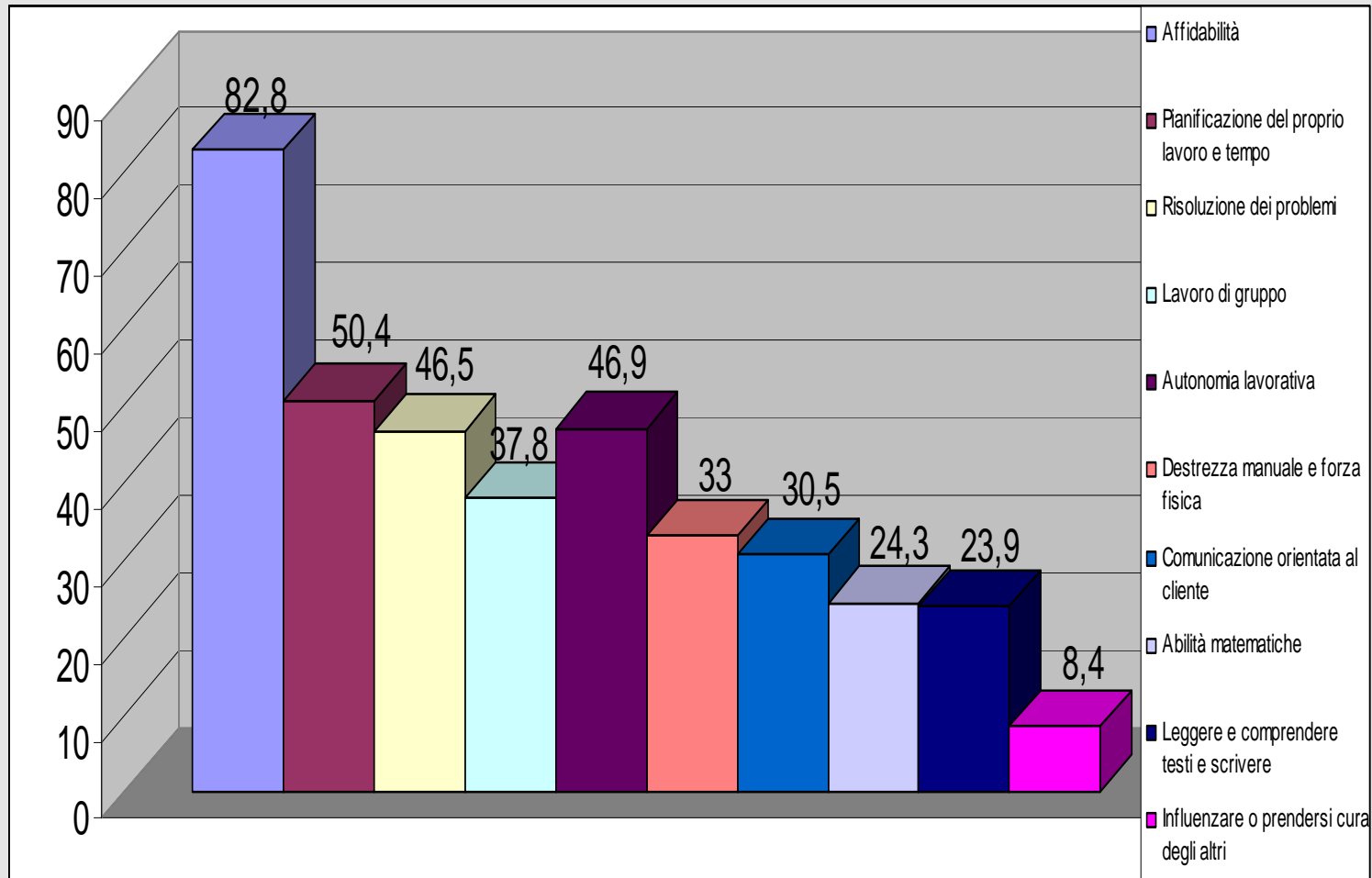
44 COMPORTAMENTI



“Nello svolgere i compiti (o nell’attuare i comportamenti organizzativi) di seguito riportati, con quale frequenza li porta a termine con efficacia, sempre che essi rientrino nella sua posizione occupata attualmente?” [1) *Praticamente sempre*; 2) *Quasi sempre*; 3) *Spesso*; 4) *Nella media*; 5) *Qualche volta*; 6) *Poche volte*; 7) *Raramente*; 8) *NON rientra tra i miei compiti*]

1. Prestare molta attenzione ai dettagli
2. Trattare con le persone e interagire con loro
3. Analizzare in profondità dei problemi complessi
4. Scrivere lunghi documenti in una forma ortograficamente e grammaticalmente corretta (per esempio lunghi report, manuali, articoli o libri)
5. Lavorare duramente, anche senza un supervisore
6. Risolvere problemi o difetti (che possono riguardare il suo lavoro, quello di qualcun altro oppure attrezzature)
7. Organizzare il suo tempo
8. Unirsi ad uno sforzo di gruppo
9. Essere sicuro che le cose sono corrette (con riferimento al suo lavoro o a quello di qualcun altro)
10. Rilevare quando ci sono errori (con riferimento al suo lavoro o a quello di qualcun altro)

LA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE AGITE



Percentuale di lavoratori che hanno dichiarato che agiscono con efficacia una determinata competenza "oltre la media" (cioè spesso, quasi e praticamente sempre)

Da 14 dei 44 COMPORTAMENTI



- 1) Pensare alla soluzione di problemi
- 2) Risolvere problemi o difetti (che possono riguardare il suo lavoro)
- 3) Analizzare in profondità dei problemi complessi
- 4) Rilevare quando ci sono errori (con riferimento al suo lavoro)



Competenza chiave:

“Risoluzione dei problemi”

LA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE CHIAVE

ISFOL

Esempio: Tipologie delle organizzazioni e livello delle competenze

	<u>chiave</u> Risoluzione problemi	Comunicazione e/o relazioni professionali	Lavoro di gruppo
<i>Organizzazioni “tradizionali”</i>	3,5	1,8	2,7
<i>Organizzazioni “medie”</i>	4,3	2,5	4,3
<i>Organizzazioni “HPWP”</i>	5,1	3,4	5,5

L'indagine ISFOL-OAC analizza la diffusione delle organizzazioni con prestazioni elevate prendendo in considerazione cinque pratiche organizzative: 1) circoli di qualità; 2) incontri periodici in cui i manager informano i dipendenti sull'andamento delle attività aziendali; 3) suggerimenti dal basso (negli ultimi 12 mesi); 4) ricevere abitualmente una valutazione formale della propria prestazione; 5) lavorare in team. Sono identificati come sistemi tradizionali le organizzazioni che adottano da nessuna ad una pratica; medie quelle che ne adottano da 2 a 3; ad elevata prestazione quelle da 4 a 5.

Caratteristiche	<i>Livelli delle competenze chiave</i>			
	<i>Problem solving</i>	Comunicazione/ relazioni professionali	Lavorare in gruppo	Competenze 'chiave' complessivamente esprese
Media	8.5	4.4	6.2	19.1
- valori min-max	0-16.9	0-16.4	0-13.2	0-46.5
- dev. standard	4.5	3.8	3.7	9.8

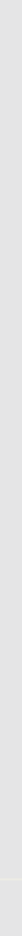
Caratteristiche	Livelli delle competenze chiave			
	<i>Problem solving</i>	Comunicazione/ relazioni professionali	Lavorare in gruppo	Competenze 'chiave' complessivamente e espresse

Situazione 6 Dipendenti secondo l'appartenenza o meno ai circoli di qualità				
No	8.3	4.3	6.0	18.6
Sì	10.8	5.3	8.5	24.5

Situazione 7 Dipendenti che partecipano o meno ad incontri periodici di informazione sull'andamento delle attività aziendali				
No	7.3	3.4	5.3	16.0
Sì	9.8	5.6	7.2	22.6

Situazione 8 Dipendenti che hanno avanzato o meno, negli ultimi 12 mesi, suggerimenti 'dal basso'				
No, mai	6.6	3.0	4.6	14.2
Sì, una volta	8.0	4.0	5.6	17.7
Sì, più di una volta	9.9	5.5	7.4	22.7

Situazione 10 Dipendenti che ricevono abitualmente una valutazione formale della propria prestazione di lavoro				
No	8.1	3.9	5.7	17.8
Sì	9.9	6.2	7.9	24.0



CONCLUSIONI



Una migliore rilevazione delle competenze effettivamente richieste potrebbe diminuire lo *skill mismatch*...

...e potrebbe aiutare ad orientare e calibrare le attività formative, tanto quelle destinate ai non occupati, quanto quelle pensate per gli occupati.

La metodologia del *JRA* potrebbe contribuire, con il suo potenziale informativo, alla creazione di nuovi disegni dei luoghi di lavoro e nuove pratiche di gestione delle risorse umane, facilitando così la trasformazione della formazione formale in un “momento «complementare» di un processo a tutto campo che parte dalla reingegnerizzazione dei luoghi di lavoro per arrivare alla formazione/apprendimento informale” (Leoni, 2006, pag. 446), con il relativo guadagno in termini di efficacia.



FINE.

Grazie