

I 7 errori che rendono inutile un modello di competenze

(e come costruirne uno che HR e manager useranno davvero)

Le mansioni cambiano più velocemente delle job description. In molte aziende il modello di competenze esiste — ma resta un documento chiuso in un cassetto, invece di guidare recruiting, mobilità e sviluppo.

Ecco i 7 errori più comuni che ne limitano l'impatto — e come costruire un referenziale vivo, condiviso e misurabile.



INTRODUZIONE

Perché questa guida, perché proprio ora

Le mansioni cambiano più velocemente delle job description. Intelligenza artificiale, nuovi modi di lavorare, nuove aspettative dei collaboratori: le organizzazioni non si trasformano più per scelta, ma per necessità. In questo contesto, una domanda torna continuamente sul tavolo degli HR Director: come assicurarsi che le persone giuste abbiano le competenze giuste, al momento giusto?

La risposta passa spesso da uno strumento sottovalutato: il referenziale delle competenze. Non un documento descrittivo, poco usato nelle decisioni quotidiane — ma uno strumento che condivide un linguaggio comune, supporta le decisioni, individua i gap e accompagna le trasformazioni. A una condizione: che poggia su basi solide.

CAPITOLO 1

Comprendere il modello di competenze

Modello, competenza, potenziale, attitudine: i termini si confondono, le definizioni variano da un'azienda all'altra, e un modello costruito su basi poco chiare non è utile a nessuno. Partiamo dalle definizioni.



Modello di competenze — quadro strutturato che individua e definisce le competenze attese in un'organizzazione, per ruolo o in modo trasversale.



Competenza — capacità di mobilitare conoscenze, know-how e comportamenti per agire efficacemente in una situazione professionale. Non è mai osservabile direttamente: ciò che si osserva sono i comportamenti.



Comportamento — l'espressione osservabile della competenza in una situazione reale — è ciò che un modello deve davvero descrivere, se vuole essere utilizzabile.



Attitudine — risorsa più stabile e profonda: la disposizione a elaborare informazioni, risolvere problemi, imparare. Condiziona il potenziale di apprendimento.



Potenziale — la capacità di evolvere oltre il livello attuale. Una proiezione verso ciò che la persona può diventare — non una fotografia di ciò che fa oggi.



Competenza e potenziale non sono la stessa cosa, ed è uno degli errori più frequenti nelle decisioni HR: valutare una persona sulle prestazioni attuali e dedurne la capacità di progredire. Un ottimo professionista operativo non è necessariamente un futuro leader; un collaboratore discreto può avere un forte potenziale inespresso. Confondere le due cose rischia di non far riconoscere i veri talenti.

Hard skill e soft skill sono un punto di partenza utile, ma non bastano. Le hard skill si acquisiscono e si certificano con relativa facilità. Le soft skill — il modo in cui una persona decide, si adatta, collabora, gestisce la pressione — sono più difficili da definire, ma spesso più predittive del successo nel lungo periodo. Un referenziale solido integra entrambe le dimensioni.

La cassetta degli attrezzi del modello

Per essere utilizzabile, un modello non può limitarsi a elencare concetti astratti. Deve combinare diversi livelli di osservazione e misurazione:



Criteri di osservazione

Come la competenza si manifesta nel lavoro. Es: valutazione a 360°, feedback dei colleghi, osservazione del manager.



Criteri di valutazione (KPI)

Ciò che i manager misurano oggettivamente. Es: tasso di chiusura, rispetto delle scadenze, soddisfazione cliente.



Caratteristiche individuali

Risorse profonde e potenziale di apprendimento. Es: questionari di personalità validati, test cognitivi e motivazionali.



Simulazioni pratiche

Reazioni comportamentali di fronte a un caso reale. Es: business case, Assessment Center, test di giudizio situazionale.



Livelli di competenza

Gradi di padronanza per distinguere i profili. Es: griglie standardizzate Base / Intermedio / Esperto.



I 7 errori da evitare

1

Partire dalle job description

Un modello costruito sull'esistente descrive ciò che l'azienda è oggi, non ciò che dovrà diventare. Deve partire dalle sfide strategiche, non dai mansionari.

2

Costruirlo solo tra esperti HR

Manager, collaboratori e direzione conoscono i comportamenti che fanno davvero la differenza sul campo. Più stakeholder coinvolti, più il modello è credibile e usato.

3

Voler integrare tutto

Un referenziale con 15-20 competenze è impossibile da ricordare, valutare e usare. Meglio poche competenze realmente distintive che un elenco esaustivo.

4

Confondere valori e competenze

Innovazione, impegno, eccellenza sono valori aziendali, non competenze osservabili. Un criterio di valutazione deve essere chiaro, preciso e azionabile.

5

Descrivere il collaboratore ideale

Il rischio è un modello teorico, lontano dalla realtà del lavoro. L'obiettivo non è un ideale irraggiungibile, ma i comportamenti che contribuiscono davvero alla performance.

6

Affidarsi solo alle percezioni

Le competenze percepite come essenziali nei workshop non sono sempre quelle che distinguono i collaboratori più performanti. Vanno confrontate con i dati raccolti sul campo.

7

Non rendere il modello misurabile – L'ERRORE PIÙ FREQUENTE

Definire competenze con precisione senza chiedersi come verranno valutate: è l'errore più frequente, ed è qui che il modello smette di poter guidare recruiting, mobilità e sviluppo.

81%

DATO CHIAVE

L'81% dei recruiter considera l'agilità un criterio prioritario già nei primi colloqui. Ma senza una definizione comportamentale precisa, come valutarla in modo affidabile ed equo?

Una competenza resta astratta finché non viene tradotta in comportamenti concreti. “Dimostrare adattabilità” dice ben poco. Descrivere con precisione come si manifesta nel lavoro la rende davvero utilizzabile — in un colloquio, in un recruiting, in un piano di sviluppo:

- ✓ Adatta le proprie priorità di fronte agli imprevisti
- ✓ Cerca rapidamente nuove soluzioni
- ✓ Modifica le proprie pratiche quando il contesto cambia

📌 CAPITOLO 3

Rendere oggettiva la valutazione: la modellizzazione

Un referenziale ben costruito definisce il quadro. Ma resta incompleto finché non è possibile misurare ciò che descrive. La modellizzazione consiste nel far corrispondere le competenze del referenziale con indicatori comportamentali, motivazionali o cognitivi valutabili tramite strumenti psicometrici.

Esempio: un'azienda individua la leadership come competenza chiave. Per valutarla, la collega a dimensioni osservabili come capacità di influenzare, presa di decisione, gestione della pressione, capacità di mobilitare gli altri. Una competenza non si misura mai direttamente — la sua espressione si basa su più risorse individuali, che gli strumenti psicometrici permettono di leggere.

🔗 Tre prospettive complementari



Personalità

Come una persona tende ad agire nel proprio ambiente professionale: collaborare, decidere, comunicare, gestire la complessità.



Attitudini

Le risorse cognitive mobilitate nel lavoro: ragionamento, elaborazione delle informazioni, capacità di analisi, potenziale di apprendimento.



Motivazioni

Ciò che alimenta nel tempo l'impegno e la soddisfazione sul lavoro.

Incrociati tra loro, questi dati offrono una lettura molto più ricca della sola osservazione delle prestazioni attuali — e permettono anche di mappare una popolazione di riferimento, per capire quali risorse sono davvero associate ai profili più performanti.

➔ CAPITOLO 4

Attivare il modello nei processi HR

Un referenziale ha impatto solo quando influenza le decisioni. Troppo spesso resta confinato a un documento di riferimento, scollegato dalle pratiche quotidiane. La sfida è attivarlo dove le competenze vengono davvero mobilitate.



Recruiting — chiarisce le competenze realmente richieste e offre un linguaggio comune a recruiter e manager. Le decisioni si basano su comportamenti osservati, non su un'impressione generale del candidato.



Mobilità e sviluppo — distingue competenza attuale e potenziale, aiuta a individuare i gap e a concentrare gli investimenti in formazione dove avranno il maggiore impatto.



Cultura comune — rende esplicite le competenze valorizzate e crea un linguaggio condiviso, senza trasformarsi in un profilo ideale a cui tutti devono somigliare. Cultura comune non significa cultura uniforme.

🔄 CAPITOLO 5

Come far vivere il referenziale nel tempo

Un modello può essere perfettamente pertinente al momento della progettazione e perdere valore progressivamente, se i ruoli si trasformano o cambiano le priorità dell'organizzazione. Non è un progetto HR che si porta a termine: è uno strumento vivo.

1

Rimettere in discussione le competenze chiave — con una revisione periodica: verificarne la pertinenza, individuare nuove aspettative, eliminare ciò che è diventato secondario.

2

Osservare le evoluzioni sul campo — trasformazioni organizzative, tecnologiche o normative devono alimentare la riflessione.

- 3 **Basarsi sui dati** — colloqui, valutazioni, mappature delle popolazioni e analisi HR indicano dove aggiornare il modello.
- 4 **Coinvolgere i manager** — un referenziale non può vivere solo dentro l'HR: i manager devono continuare a usarlo e a metterlo in discussione.

CASO STUDIO

SNCF: da un modello esistente a uno strumento usato da 2.000 persone

Nell'ambito del programma “SNCF & moi”, il gruppo voleva permettere ai propri collaboratori di immaginarsi meglio in ruoli manageriali. SNCF disponeva già di un proprio modello di leadership: l'obiettivo non era ripartire da zero, ma trasformarlo in uno strumento adatto a far posizionare ogni collaboratore rispetto alle aspettative manageriali.

SNCF e PerformanSe hanno lavorato in co-costruzione: prima interviste con manager di diverse società del gruppo, poi una fase di modellizzazione per articolare il referenziale SNCF con il modello di competenze manageriali PerformanSe — preservando le aspettative specifiche dell'organizzazione e garantendo solidità metodologica.

“Dovevamo integrare il nostro modello, garantire la qualità della valutazione e renderlo accessibile a tutti. Il supporto di PerformanSe è stato decisivo per trasformare questa complessità in uno strumento chiaro e facile da usare.”

— Gaëlle Grosbois-Deschamps, Responsabile di progetto, Direzione Performance Manageriale e Leadership, SNCF

2.000+

Dopo un anno, oltre 2.000 collaboratori avevano già utilizzato lo strumento per posizionarsi rispetto alle aspettative manageriali e individuare le proprie aree di sviluppo.

Il vostro modello di competenze esiste già. Ma viene davvero utilizzato?

Possiamo aiutarvi a trasformarlo in uno strumento concreto per comprendere, decidere e far crescere le persone.

PERFORMANSE ITALIA · [PERFORMANSE.COM/IT](https://performanse.com/it)