

## **CERN: IL “MODELLO DELLE COMPETENZE” (CERN Competency Model, CCM)**

*a cura di Patrizia Cenci*

Si tratta di un documento di riferimento che ha lo scopo di sviluppare consistenza e coerenza in ogni processo organizzativo nel settore della gestione delle risorse umane. E' un significativo passo in avanti verso l'armonizzazione dello sviluppo delle carriere e la definizione chiara del livello di prestazioni e di sviluppo attese dai dipendenti.

Il documento fornisce una guida per coadiuvare ogni dipendente nel completamento di attività specifiche o nel ricoprire particolari ruoli sfruttando una combinazione opportuna delle proprie competenze. Incoraggia, a questo scopo, lo sviluppo non solo di competenze tecniche ma anche dei cosiddetti “soft skills”, le capacità comportamentali, sottolineando l'importanza non solo di quello che si fa ma anche di come lo si fa, in linea con i valori centrali dell'organizzazione.

La definizione di un unico modello di riferimento crea un linguaggio comune e stabilisce le linee guida (road map) per ogni dipendente, aumentando il livello globale di trasparenza.

### **Competenze: tecniche e comportamentali.**

Per competenza si intende la conoscenza, le capacità e i comportamenti che l'individuo pone in essere nell'affrontare un compito. IL CCM riguarda quindi sia le competenze tecniche che comportamentali.

Le competenze tecniche sono identificate dall'insieme di conoscenze specifiche richieste dall'Organizzazione, quali ad esempio: tecnologie dell'informazione, meccanica, fisica (i.e. conoscenza della termodinamica, del disegno tecnico meccanico, etc)

Le competenze comportamentali sono stabilite da come il lavoro viene portato avanti: ognuna è rappresentata da indicatori di efficienza/inefficienza. Per quantificare le competenze comportamentali al CERN sono state definite 10 competenze chiave (i.e. flessibilità, capacità di raggiungere il risultato, etc) e 5 competenze di gestione o “leadership” (i.e.: saper trarre il meglio dalle persone, stabilire il percorso da seguire, etc).

Il CCM quindi agisce su molti processi legati al settore delle HR e sostituisce in molti casi i criteri adottati in precedenza in settori come il reclutamento, le verifiche periodiche di attività, l'evoluzione della carriera e le promozioni.

### **Esempio: processi di reclutamento** (modifiche adottate dalla primavera 2011)

In passato: oltre alla richiesta di esplicite competenze tecniche (definite nel documento STI: Skills and Talents Inventory) venivano indicate nei bandi eventuali capacità come flessibilità, capacità di lavorare in gruppo, etc.

Ora: è stato definito un nuovo insieme di competenze tecniche alle quali sono state affiancate specifiche competenze comportamentali selezionate dalle liste di riferimento (mantenendo richieste relative a informazioni come esperienze effettuate e eventuali diplomi e attestati).

Criteri simili sono mantenuti nelle successive verifiche di medio termine e conclusive.

Analogamente avviene in altri processi quali:

Assegnazione di contratti a tempo indeterminato (modifiche introdotte nella primavera 2011).

Verifica delle performance (modifiche introdotte per l'anno di riferimento 2011, ovvero relativamente all'esercizio 2011-2012)

Modifiche legate alla adozione del CCM che verranno introdotte successivamente: riguardano altri processi HR come promozioni, formazione e sviluppo, mobilità interna, pianificazione delle successioni, pianificazione delle necessità di manodopera.

Vantaggi del CM: molteplici, dal momento che l'adozione del CCM permette di ottenere una maggiore comprensione del proprio livello di competenza, delle proprie necessità per un'ulteriore crescita professionale, delle attese personali o degli atteggiamenti efficaci/inefficaci. L'armonizzazione dei processi, la consapevolezza e lo sviluppo delle competenze personali porta a realizzare una maggiore efficienza e produttività dell'intera organizzazione.