

## Valutare le conoscenze aziendali

Quando s'intraprende un lungo viaggio, prima di sedersi sulla propria automobile, un buon viaggiatore si chiede: quali sono le prestazioni della mia autovettura? In quali condizioni si trova? Potrà sostenere un lungo viaggio? Come il viaggiatore, anche il manager nelle sue attività di gestione, prima di avviare nella propria azienda un processo di Knowledge Management, dovrà realizzare un'analisi della situazione attuale dell'impresa.

Dal punto di vista del livello conoscenza aziendale, occorre chiedersi: cosa conosce la mia azienda? A che livello? Quali sono le competenze dei dipendenti? Quali sono le performance attuali?

A tutte queste domande cercherò di rispondere presentando un metodo di analisi, che permette di valutare le conoscenze e competenze aziendali. L'analisi ottenuta sarà utilizzata come input ad un processo di KM, per stabilire i piani di intervento, riguardanti la valorizzazione, l'aggiornamento, lo sviluppo delle conoscenze e competenze fondamentali per il proprio business.

La procedura consente di:

- Mappare il patrimonio delle competenze e conoscenze aziendali,
- Monitorare e aggiornare la mappa delle competenze nell'organizzazione,
- Favorire maggior consapevolezza dei punti di forza e debolezza dell'organizzazione,
- Stabilire e pianificare strumenti e metodi di gestione delle risorse umane.

Il metodo proposto, definito come procedura di job assessment, è stato implementato per la Gemini Europa S.r.l., e comprende alcune fasi, che si possono riassumere in:

1. Individuazione competenze/conoscenze necessarie per il proprio business.
2. Mappatura processi aziendali.
3. Definizione core competence.
4. Scelta livello di performance ideali e di riferimento.
5. Scomposizione competenze/conoscenze in fattori misurabili o osservabili.
6. Rilevamento competenze/conoscenze (questionario, intervista).
7. Analisi risultati.
8. Aggiornamento valori riscontrati.

La prima fase consiste nell'individuare da parte del Top Management delle conoscenze/competenze per il perseguimento della propria strategia aziendale e per il proprio business.

Tali competenze possono essere riscontrate o individuate con la seconda fase, quella in cui si realizza la mappatura dei processi aziendali attraverso un'analisi dei processi fondamentali, con l'obiettivo di comprendere a fondo quali siano le competenze necessarie per svolgere le attività core business, che unendosi a quelle relative all'implementazione della propria strategia, definiscono l'insieme di core competence.

Sulla base delle core competence definite si effettua la scelta dei livelli di performance, con la formulazione della scala di valutazione e la scelta dei valori ideali, ossia i valori necessari per essere competitivi nel proprio business.

La fase fondamentale è quella di trasformazione delle competenze/conoscenze in fattori misurabili e osservabili. Questa fase consiste nell'associare a ciascuna delle core competence un insieme di fattori che possono essere osservati e misurati nell'ambiente organizzativo. La trasformazione in fattori osservabili consente di effettuare un rilevamento attraverso la formulazione di un questionario da sottoporre ai dipendenti o utilizzando interviste.

Si passa così alla fase di analisi delle risposte ottenendo una misurazione, un livello o grado di competenze e conoscenze per l'intera azienda e per il singolo dipendente.

Si ottiene una mappatura che permette di avere una visione della situazione aziendale; utilizzando tali dati è possibile implementare un piano di knowledge management, stabilire i piani di intervento rivolti alla condivisione e al trasferimento di conoscenza, individuare i membri dell'organizzazione che necessitano di formazione sui processi aziendali, pianificare strumenti per valorizzare le risorse umane, stabilire piani di incentivazione ecc

I valori riscontrati necessitano di un continuo aggiornamento, per questo è possibile realizzare alcuni programmi di supporto, come ad esempio un database, che permette un aggiornamento automatico ed immediato dei valori desiderati.

Utilizzare una procedura di job assessment e avere la possibilità di un costante monitoraggio e aggiornamento di tali valori permette al manager di guidare la propria azienda verso i propri obiettivi strategici nel rispetto dell'evoluzione del proprio business, valorizzando le risorse umane, inserendo i membri dell'organizzazione al centro della propria strategia aziendale.

Francesco Gasparro