

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

MASTER UNIVERSITARIO II LIVELLO

MIPA



PROJECT WORK

COMPETENZE TRASVERSALI E SOFT SKILLS:
IL GRANDE VALORE DELLE RISORSE UMANE

Relatrice: *Chiar.ma Prof.* SILVIA BATTISTI

Candidato: DAVIDE RUSSELLO

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

Introduzione

1. L'EMPLOYABILITY E LE COMPETENZE TRASVERSALI

1.1 Le competenze richieste dal mercato del lavoro

1.2 Lo skill shortage

1.3 Le employability skills

1.4 Le competenze trasversali

2. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

2.1 Processi di selezione e gestione delle risorse umane

2.2 Posizioni e mansioni

2.3 Reclutamento e selezione del personale

2.4. Formazione e sviluppo

2.5 Valutazione delle prestazioni

2.6 Il sistema di ricompensa

3. FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

3.1 Lo sviluppo del capitale umano

3.2 Ruoli aziendali nell'azione formativa

3.3 Le diverse tipologie di formazione

3.4 La formazione nella strategia d'impresa

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

In un ambiente lavorativo sempre più complesso ed imprevedibile si osserva che i datori di lavoro, durante i processi di selezione, valutino non solo il possesso di capacità intellettuali ed i titoli di studio, ma considerino soprattutto le capacità individuali di gestione di sé e di rapporto con gli altri.

È necessario, dunque, aiutare i giovani a sviluppare queste soft skills affinché accrescano la loro “employability”, ovvero l’impiegabilità e spendibilità sul mercato delle loro capacità, e promuovano un percorso di crescita e di carriera volto all’affermazione professionale.

Con riferimento al settore pubblico si può sostenere che ad oggi c’è una nuova tendenza ed un nuovo approccio, per quel che concerne la selezione di nuove risorse, molto più “aziendale” e “privatistico” con l’introduzione di strumenti come gli “assessment” volti ad accertare il possesso di competenze ed attitudini non limitandosi più a quel che concerne lo svolgimento di prove scritte ed orali verificando solo il possesso di una preparazione meramente teorica soprattutto per i profili dirigenziali o gestionali.

Emerge dunque la necessità di individuare, sia nel contesto pubblico che privato, quelle che sono definite “soft skills”, fondamentali per poter svolgere un determinato ruolo con la massima professionalità sotto tutti i punti di vista ovvero dalla preparazione teorica, alla gestione del personale in maniera efficace ed efficiente, al problem solving ecc..

Vengono introdotti sistemi di reclutamento innovativi per la PA come ad esempio il portale unico del reclutamento dal 1°luglio 2022; quindi emerge proprio questa esigenza di trasformazione, rinnovamento, semplificazione e di maggiore opportunità anche in virtù degli stanziamenti economici del PNRR che hanno contribuito alla possibilità di esplicitare molti concorsi ai fini della selezione di personale giovane e qualificato per poter far “evolvere” l’organismo complesso della PA.

Il mio elaborato avrà un taglio più aziendale privatistico in relazione alla mia attività lavorativa svolta in tale contesto.

Questo elaborato, dunque, nel primo capitolo analizzerà il tema dell'*employability* realizzando successivamente un collegamento diretto con le competenze trasversali in quanto risulta essere un fattore determinante.

Nel secondo capitolo si analizzeranno tutti i procedimenti posti in essere per attuare il reclutamento, la selezione, la gestione, la valutazione e il mantenimento del talento all'interno dell'azienda.

Nel terzo capitolo si analizzerà il tema dello sviluppo del capitale umano e del fondamentale ed imprescindibile ruolo della formazione delle risorse umane all'interno della realtà aziendale.

1. L'EMPLOYABILITY E LE COMPETENZE TRASVERSALI

1.1 Le competenze richieste dal mercato del lavoro

Tutt'oggi, nonostante le competenze professionali legate alla specifica occupazione o hard skills siano fondamentali e necessarie, un soggetto ha bisogno di acquisire e possedere anche altre abilità, dette soft skills, per poter trovare lavoro e successivamente avere successo.

Le aziende, infatti, richiedono personale sempre più preparato e flessibile al fine di essere competitive in un contesto altamente dinamico e complesso ma soprattutto che muta velocemente ed è soggetto al cambiamento e all'innovazione.

Le hard skills si riferiscono alla capacità di selezionare, combinare e utilizzare in modo corretto la propria conoscenza al fine di svolgere con professionalità e capacità uno specifico tipo di lavoro o professione, in termini di efficacia ed efficienza.

Si tratta di competenze facilmente osservabili e misurabili che si possono acquisire attraverso particolari percorsi di studio e/o tramite l'esperienza sul campo e sono connesse alle specifiche esigenze di un'azienda come ad esempio la capacità di utilizzare un software, di far funzionare i macchinari, la conoscenza delle lingue straniere o l'abilità di svolgere un'attività di vendita.

Le soft skills, invece, anche definite competenze trasversali, sono quei comportamenti acquisiti che trascendono un particolare contesto lavorativo data la loro natura multidisciplinare e sono, per esempio, la capacità di essere indipendenti ed autonomi nello svolgere certe mansioni, di assumere responsabilità, di adattamento e di relazionarsi con altri soggetti.

Queste competenze sono importanti indipendentemente dalla tipologia di professione svolta da un soggetto e sono connesse soprattutto alla sfera personale, valoriale, dell'esperienza e comportamentale dell'individuo stesso.

Sono fondamentali per poter lavorare in armonia e con produttività con gli altri.

Esempi di competenze trasversali possono essere: le capacità di comunicazione, le skills interpersonali, l'intelligenza emotiva, le doti di leadership, le capacità di teamwork, di negoziazione, di gestione dello stress e del tempo.

Una competenza trasversale è una caratteristica intrinseca dell'individuo causalmente legata ad una performance efficace o superiore nella mansione ed anche come una serie di comportamenti organizzati attorno ad uno specifico scopo che portano ad una prestazione superiore.

Sia le hard che le soft skills sono importanti per la crescita sia organizzativa che dei dipendenti e dunque si tratta di concetti correlati tra loro ove la mancanza di uno di questi potrebbe avere un impatto negativo sulla performance e sulla capacità di un individuo di trovare lavoro.

Al giorno d'oggi nel mercato del lavoro le conoscenze professionali o "technical-skills" sono ormai considerate fondamentali ed indispensabili per poter accedere ad una specifica professione, ma ciò che effettivamente fa la differenza, tra candidati idonei e non, sono le abilità perlopiù legate alla sfera comportamentale e personale del soggetto e quindi le competenze trasversali applicabili in qualsiasi contesto lavorativo.

Un numero sempre maggiore di aziende, infatti, durante il processo di selezione e reclutamento del personale, utilizza strumenti di valutazione delle competenze trasversali dei candidati e questo, da un lato, conferma l'elevata importanza attribuita a tali skills, dall'altro, ci permette di capire che queste abilità determinano il livello di occupabilità/prontezza di un soggetto e dunque influenzano la decisione finale legata all'assunzione dello stesso.

A supporto di quanto sopra esposto si evidenzia che dai numerosi studi svolti, per comprendere la percezione dei datori di lavoro a proposito delle skills più ricercate in un giovane ad un colloquio di lavoro, è emerso che sono più interessanti le skills sociali dei candidati rispetto alle abilità cognitive.

A riguardo possiamo citare le importantissime “communication skills” che si riferiscono all’abilità di un individuo di trasferire le proprie idee, emozioni e informazioni; l’attitudine alla risoluzione dei problemi o dei conflitti, invece, si concretizza nel potere di prevenire o eliminare questioni conflittuali tra le parti e migliorare di conseguenza la performance complessiva.

Le skills interpersonali, inoltre, aiutano a creare relazioni con gli altri soggetti e comprendono la cortesia, la sincerità, la lealtà ed il rispetto reciproco, tutti elementi che contribuiscono a costruire un clima organizzativo positivo.

Queste sono per eccellenza le competenze al giorno d’oggi più volute e desiderate dalle aziende.

L’abilità di lavorare in gruppo detta “team work”, infine, consiste nell’attitudine di una persona a collaborare e coordinare il proprio lavoro con quello degli altri colleghi al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali condivisi portano al successo dell’organizzazione stessa.

Alcuni studi hanno consentito di identificare le skills nonché le conoscenze e competenze attese dai giovani laureati in management:

- Comprendere la cultura aziendale organizzativa e l’ambiente esterno in cui la stessa opera, nonché il modus operandi ed il pensiero strategico;
- Comunicare in maniera efficace con tutti i soggetti che fanno parte dell’azienda;
- Avere la capacità di analisi, di formulazione di ipotesi e valutazione delle stesse;

- “Problem solving” ovvero risolvere in modo efficace e tempestivo i vari problemi che possono presentarsi nell’azienda;
- Saper prendere decisioni assumendosi responsabilità, sulla base della valutazione di diverse situazioni;
- Saper rettificare le decisioni prese;
- Essere aperti e ben disposti ad un apprendimento continuo al fine di adattarsi alle nuove esigenze che il mercato del lavoro richiede all’azienda operante in un determinato settore;
- Gestire al meglio il tempo a disposizione per portare a termine le sfide di ogni giorno;
- Avere spirito di iniziativa e riuscire ad avere un self-control al fine di gestire al meglio qualsiasi situazione si possa verificare sia all’interno dell’azienda che nei rapporti con soggetti esterni alla stessa;
- Essere empatici ed avere fiducia in se stessi e nei propri colleghi/collaboratori;
- Avere qualità di leadership, capacità di influenza sugli altri e di coordinamento del team;

1.2 Lo Skill Shortage

Il fabbisogno occupazionale previsto dalle imprese non viene sempre adeguatamente soddisfatto dal mercato del lavoro a causa di un disallineamento tra domanda e offerta.

Le principali cause che stanno alla base di queste difficoltà sono, in ordine di importanza, la presenza di: un “*gap di competenze*” o “*skill shortage*”, connesso alla formazione non idonea, alla mancanza della fondamentale esperienza oppure alla mancanza delle caratteristiche personali richieste per lo svolgimento della professione.

Tuttoggi possono essere presenti sia il “*gap di offerta*” che si verifica quando la figura professionale è molto richiesta e c’è penuria di profili idonei sul mercato del lavoro sia un “*gap di aspettative*” che si presenta quando i candidati hanno aspettative superiori rispetto a ciò che gli viene proposto oppure sono poche le persone interessate ad esercitare quella specifica professione.

L’aspetto che risulta importante approfondire è lo “*skill shortage*” o “*skills gap*”, definito come la difficoltà di individuare risorse con le abilità richieste per svolgere una determinata professione a causa di una carenza sia *soft-skills* sia di *technical-skills*.

I giovani laureati che si affacciano al mercato del lavoro sono carenti di competenze trasversali, abilità o attitudini personali che rappresentano, però, gli elementi maggiormente richiesti ed apprezzati dai datori di lavoro.

Le qualità che, secondo i datori di lavoro, sono carenti o non presenti nei candidati sono le seguenti indicate e rappresentate come segue: la capacità di auto-presentazione (63%), di teamwork (57%), l’aver avuto esperienze pregresse (54%), l’abilità di lavorare in modo autonomo (51%), la consapevolezza organizzativa (48%) e le *skills* interpersonali (40%); queste percentuali sono spiegate la presenza di *skill shortage*.

Da quanto sopra esposto si evince che le *skills* comportamentali e sociali sono il principale determinante del *gap* tra competenze richieste e offerte dai candidati.

Detto *gap* ha portato ad un progressivo aumento nel tempo del tasso di disoccupazione dei giovani laureati data l’incapacità degli individui di trovare un impiego.

Le cause che risultano essere incidenti sulla situazione sono: l'elevato numero di giovani che si laureano in settori con basse prospettive occupazionali e di conseguenza si ritiene indispensabile offrire un miglior orientamento nel processo di scelta del percorso di studi al fine di soddisfare in modo ottimale la domanda di lavoro.

L'esperienza lavorativa rappresenta un elemento importante che influenza "l'employability" di un soggetto a tutti i livelli e dunque risulta essere un elemento indispensabile per ottenere l'impiego desiderato.

La dinamicità del contesto lavorativo attuale nonché la complessità crescente delle imprese stesse infatti, richiedono personale creativo, flessibile, abile nel lavoro collaborativo e nel problem solving e questo consente di sostenere che lo "skill shortage" è principalmente determinato dalle competenze trasversali.

Gli enti di formazione frequentemente non riescono a soddisfare le richieste dei datori di lavoro in quanto i cambiamenti nel settore, che richiedono costantemente lo sviluppo di nuove skills, avvengono più velocemente rispetto all'evoluzione della didattica offerta dalle istituzioni stesse causando così uno "skills gap".

Al fine di ridurre lo skill shortage e migliorare il livello di competenza e preparazione dei giovani laureati per soddisfare le richieste delle imprese si ritiene opportuno indirizzarli maggiormente verso i settori lavorativi che offrono maggiori opportunità occupazionali e di carriera così come potenziare e migliorare i percorsi formativi al fine di consentire agli stessi di acquisire loro il background formativo e di esperienza utile per accrescere la propria "employability" o "chance di occupazione".

Risultano altresì indispensabili corsi per lo sviluppo delle soft skills, coinvolgendo gli studenti in progetti lavorativi/formativi e attività extra-scolastiche come i tirocini o stage.

1.3 Le Employability skills

Le “employability skills”, spesso indicate anche “work maturity competencies”, si riferiscono a quei comportamenti, atteggiamenti, conoscenze, qualità personali e capacità personali che rendono un neolaureato pronto ed in grado di ricoprire una posizione lavorativa; in particolare, possiamo identificare tre aree di competenza:

- 1) “preemployment and work maturity skills” che riguardano ad esempio le tecniche di job search, abitudini di lavoro positivo, la conoscenza del mercato del lavoro, rispetto ed educazione nei confronti di altri soggetti, capacità di collaborare per il raggiungimento degli obiettivi, di adattamento a team ed a situazioni e di problem-solving;
- 2) “basic education skills” ossia ragionare, comunicare, analizzare, scrivere leggere e l’applicazione di queste nel contesto lavorativo;
- 3) “job specific skills” cioè la capacità e l’abilità di svolgere le funzioni ed i compiti richiesti da una specifica professione.

Nonostante tutte queste aree riguardino in senso ampio il concetto di employability skills, a livello pratico però, sono solo la prima categoria che consente ai lavoratori di realizzare una migliore performance e raggiungere così il successo di carriera.

Tali abilità sono qualità strettamente personali come, ad esempio, essere puntuali, porre in essere comportamenti e atteggiamenti positivi, essere curati e vestiti in modo appropriato, lavorare in armonia con gli altri, e assumersi responsabilità.

In linea generale, possono essere identificate tre differenti caratteristiche dell’employability skills:

1. Conoscenze ed abilità job-specific (hard skills)
2. Competenze interpersonali o trasversali (soft-skills)
3. Esperienza lavorativa e apprendimento

Si può affermare che nonostante il conseguimento di un titolo tecnico o specifico ai fini dell'esercizio di una data professione alla quale si vuole accedere possa già incrementare quella che definiamo l'employability di un individuo, risultano essere le competenze più intangibili, soft e legate alla sfera interpersonale ad essere ritenute fondamentali per il successo lavorativo e di carriera; in particolare di seguito si identificano alcune competenze trasversali chiave per la propria employability che sono:

- Professionalità;
- Abilità di problem-solving (ragionare in modo critico e analitico);
- Creatività e fiducia in sé stessi (consapevolezza dei propri limiti e delle proprie qualità);
- Affidabilità;
- Apertura all'apprendimento continuo e accettazione di ogni forma di responsabilità ;
- Autocontrollo (abilità di lavorare sotto pressione);
- L'abilità di pensare e di pianificare in modo strategico (leadership);
- La capacità di comunicare, interagire con gli altri e lavorare bene in gruppo;
- Buone abilità comunicative (sia scritte che orali);
- Buone abilità di organizzazione e di gestione del tempo.

1.4 Le competenze trasversali

Nel contesto lavorativo odierno le persone vengono valutate in funzione di nuovi criteri. Originariamente, i datori di lavoro, durante il processo di selezione del personale e di conseguente assunzione, prendevano in considerazione maggiormente l'esperienza lavorativa già maturata dal soggetto, quelle che erano le sue abilità/skills tecniche e cognitive e il suo livello di educazione ritenendo che fossero i requisiti indispensabili ai fini di una performance lavorativa eccellente.

Oggi ai fini della “scelta del candidato perfetto” si tendono ad individuare altre competenze o caratteristiche che effettivamente consentono di ottenere una migliore performance come ad esempio la sensibilità personale e la capacità di adattamento. Dunque non si viene valutati solamente sulla base della propria intelligenza e preparazione, ma anche e soprattutto in relazione al proprio comportamento.

I datori di lavoro danno per scontato il possesso delle conoscenze tecniche indispensabili per svolgere adeguatamente una data professione, ma ciò che fa la differenza in termini di performance è un’altra forma di intelligenza ovvero la “Emotional Intelligence” che comprende tutta una serie di qualità personali come per esempio l’empatia, lo spirito di iniziativa, la capacità di adattarsi, e l’ottimismo. Si fa dunque riferimento alle competenze trasversali che sono per definizione applicabili a qualsiasi ambito lavorativo e non sono relative al singolo lavoro.

L’intelligenza emotiva è un complesso competenze chiave, di skills, abilità e che, a differenza del quoziente intellettivo, tradizionalmente considerato come innato, possono essere apprese ed acquisite da ogni persona, come ad esempio la capacità di motivare se stessi, di essere determinati nell’affrontare gli ostacoli e nel raggiungere gli obiettivi, di controllare gli impulsi, di controllare il proprio stato d’animo e umore, di pensare in modo razionale.

In particolare, il quoziente intellettivo cambia pochissimo una volta compiuti i dieci anni di età e di conseguenza può essere sviluppato esclusivamente durante gli anni della formazione scolastica; l’intelligenza emotiva invece, può essere acquisita in qualsiasi momento della vita di una persona mediante un percorso di sviluppo.

La massima performance si ottiene quando il talento o le capacità personali sono in linea con le esigenze della posizione lavorativa da ricoprire e con l’ambiente organizzativo.

Non ci sono abilità o competenze standard da mostrare in una data situazione, piuttosto è necessario adattare i propri comportamenti al contesto in cui ci si trova ad operare, alle persone che ci circondano e alla tipologia di lavoro svolto.

Le competenze possono essere distinte in due categorie:

- Le competenze soglia: sono quelle che qualunque soggetto ricopra una posizione deve possedere per raggiungere un livello minimo di efficacia, ma che non distinguono chi ottiene una performance ottima da chi ne consegue una buona. Per esempio, un buon venditore deve necessariamente conoscere i prodotti che vende, ma ciò non gli garantisce di ottenere massimi risultati di vendita. In questa categoria influiscono: le competenze cognitive di base (come ad esempio il ragionamento deduttivo e la memoria) l'esperienza e la conoscenza;

- Le competenze distintive: sono quelle caratteristiche che distinguono le persone con ottime prestazioni da quelle con buone prestazioni. Per esempio, un venditore che si focalizza sul cliente, lo ascolta e va alla profonda conoscenza dello stesso e dimostra di essere empatico, capisce quelli che sono i bisogni e le necessità del cliente e dunque aumentare il suo grado di soddisfazione.

In questa categoria rientrano le competenze emotive o trasversali.

Le abilità cognitive possono aiutare un soggetto ad ottenere il lavoro per il quale si è candidato, ma solamente le abilità emozionali gli consentiranno di crescere all'interno dell'azienda nella quale è stato assunto e poter avere una carriera di successo.

Quando parliamo di competenze trasversali parliamo anche di:

1. La consapevolezza di sé: ciò comporta la conoscenza di se stessi ossia le risorse, intuizioni e preferenze. Questa sfera comprende la competenza della consapevolezza emotiva la quale porta ad un'autovalutazione accurata e una maggiore fiducia in se stessi;

2. La padronanza di sé: comporta la capacità di dominare i propri impulsi, le proprie risorse e il proprio stato interiore. Comprende dunque l'autocontrollo, l'adattabilità, la coscienziosità.

3. La motivazione: comporta tendenze emotive che conducono il raggiungimento degli obiettivi. Comprende l'impegno, la spinta alla realizzazione, l'iniziativa e l'ottimismo.

4. L'empatia: comporta la consapevolezza delle esigenze e dei sentimenti e degli interessi altrui. Comprende la comprensione degli altri, la promozione dello sviluppo altrui, lo sfruttamento delle diversità e l'assistenza.

5. Le abilità sociali: comportano l'abilità di indurre risposte desiderabili negli altri. Comprende la comunicazione, la leadership, l'influenza, la gestione del conflitto, il teamwork, la costruzione di legami, la collaborazione e cooperazione.

In conclusione è possibile capire che, visto il fondamentale ruolo delle competenze trasversali, tutt'oggi risulta indispensabile disporre di strumenti idonei ai fini della misurazione di tali abilità per definire obiettivi di sviluppo sia organizzativo che individuale.

2. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

2.1 Processi di selezione e gestione delle risorse umane

Le risorse umane sono oggi il vero elemento distintivo delle imprese e possono rivelarsi fonte di una serie di vantaggi, se di fatto utilizzate e gestite nel modo corretto.

Il mercato del lavoro richiede decisioni sempre più rapide, in relazione ad un ambiente in continua evoluzione.

L'impresa del nuovo millennio deve risultare dinamica, volta al continuo cambiamento e miglioramento ed in grado di reinventarsi in poco tempo, non necessitando più di tempi lunghi al fine di risultare competitiva.

Molti studiosi sostengono che la funzione di chi opera nel campo delle Risorse Umane può risultare una fonte di vantaggio competitivo a lungo termine per le imprese in termini di miglioramento di performance.

Sviluppare le competenze, promuovere il talento e attribuire alle persone maggiori responsabilità, sono le basi riuscire a sfruttare a pieno le proprie risorse

Le principali attività della gestione delle risorse umane risultano essere:

- Descrizione della posizione e delle mansioni
- Reclutamento e selezione
- Formazione e sviluppo
- Valutazione delle prestazioni
- Il sistema di ricompensa

2.2 Posizione e mansione: job profile and job description

Per poter identificare e scegliere nuove risorse risulta opportuno effettuare un'analisi della posizione vacante, nonché una precisa e puntuale descrizione di quelle che sono le principali caratteristiche richieste.

La job description deve indicare il nome della posizione, le finalità, le attività, la posizione nella gerarchia aziendale.

La descrizione della posizione lavorativa è un elemento fondamentale per procedere correttamente nel processo di selezione di nuove risorse

Un altro passo importante ai fini della selezione del personale, è la definizione del profilo iniziale richiesto per il posto di lavoro da ricoprire. La descrizione di questo profilo deve essere molto precisa e avviene sulla base di criteri diversi. Tenendo conto delle caratteristiche del tipo di lavoro che dovrà essere svolto, l'azienda dovrà indicare le capacità, le esperienze, le conoscenze o attitudini necessarie per la copertura del profilo lavorativo richiesto.

Il Job Profile è la descrizione del soggetto ideale, ovvero di colui che possiede competenze, conoscenze ed esperienze propedeutiche allo svolgimento dell'attività di cui si tratta.

Le conoscenze necessarie per la copertura di un determinato ruolo vengono a formarsi successivamente al conseguimento di determinati titoli di studio i quali devono essere espressamente indicati nel profilo lavorativo.

L'esperienza è il frutto di mansioni e attività lavorative svolte nel corso della propria carriera. Le competenze sono il tratto del profilo lavorativo più complicate da rilevare, in quanto è necessario effettuare specifiche analisi circa il potenziale dei soggetti candidati per poterne cogliere il più possibile potenzialità e attitudini.

Le competenze maggiormente ricercate possono essere raggruppate in tre macrocategorie: competenze cognitive, competenze relazionali, competenze realizzative; analizzandole nello specifico:

Fanno parte delle “competenze cognitive”:

- Capacità di analisi e di sintesi
- Visione d’insieme
- Flessibilità

Rientrano nelle “competenze relazionali”:

- Capacità comunicative
- Negoziazione
- Intelligenza sociale

Infine, per “competenze realizzative” si intendono:

- Capacità decisionale
- Leadership
- Capacità organizzative

2.3. Reclutamento e selezione del personale

Il passo successivo del processo di gestione del personale consiste nel reclutamento. Il soggetto selezionatore contatta i candidati potenzialmente interessati ad una “open position”. L’obiettivo generale del reclutamento è contattare un numero di candidati sufficiente per soddisfare nel minor tempo possibile ed in maniera efficace ed efficiente le esigenze dell’azienda.

Il reclutamento di personale può avvenire sia dall'interno sia dall'esterno della azienda. Il reclutamento dall'interno consente di disporre di un insieme di candidati già conosciuti dall'impresa e che, di conseguenza, conoscono molto bene l'organizzazione e la cultura aziendale che la caratterizza.

Questo potrebbe rappresentare un importante vantaggio, in quanto si presume che i candidati interni siano in grado di comprendere meglio le caratteristiche delle posizioni scoperte e generalmente di ricoprire tali posizioni in poco tempo o comunque dopo un breve periodo di addestramento e formazione.

Il reclutamento interno permette di rafforzare la cultura aziendale e di premiare e valorizzare il personale ma al tempo stesso potrebbe anche rivelarsi dannoso poiché sussiste la possibilità che le risorse umane ruotino nell'ambiente aziendale, senza dar vita ad un effettivo miglioramento e rinnovamento.

Per quanto detto, soprattutto per aziende di importanti dimensioni e operanti in un mercato molto vasto, è preferibile procedere al reclutamento di personale esterno all'azienda; tale processo di reclutamento di soggetti esterni permette importazione di nuove idee e di nuove potenzialità, apportando innovazione.

Terminata la fase di reclutamento la scelta ricade sul soggetto che maggiormente si avvicina alle esigenze aziendali per motivazioni e competenze.

Il processo di selezione richiede una fase preliminare, ovvero di screening dei candidati, in cui vengono analizzati dettagliatamente i documenti dai candidati che normalmente risultano essere curriculum vitae o di lettere di presentazione.

Superata la fase di preselezione, si procede alla fase di selezione che si svolge secondo tre modalità: interviste, test scritti o assessment centre.

L'intervista è *“un dialogo fra una o più persone, al fine di produrre informazioni utili alla valutazione dell'appropriatezza di un candidato per una certa occupazione”*.

Essa deve vertere su argomenti specifici e può essere condotta seguendo tre differenti metodologie:

- Intervista sulla personalità: ovvero test volti ad accertare le capacità intellettive e la personalità dei candidati;
- Patterned Behavioral Description Interviews: cioè ai candidati vengono richiesti esempi specifici di comportamenti messi in atto nel corso della loro esperienza lavorativa, in risposta a temi e problemi relativi alla posizione per la quale l'azienda ricerca personale
- Content Analytical Interviews: ovvero sulla base delle caratteristiche della posizione, vengono selezionate delle domande. Al termine dell'intervista, vengono valutate le risposte nel dettaglio, con l'aiuto spesso di una registrazione, motivo per il quale spesso tali interviste vengono svolte al telefono.

2.4 Formazione e sviluppo

Con il processo di selezione si verifica il grado di copertura del ruolo che i soggetti offrono. La presenza di importanti scostamenti dal job profile è un segnale di pericolo che deve essere risolto celermente, pianificando progetti di formazione e sviluppo dei neoassunti. La formazione deve essere considerata come un investimento, nel capitale umano e con risultati imprevedibili.

Una volta identificato il neoassunto entra a far parte dell'azienda, ma è chiaramente palese che lo stesso non sia subito produttivo o presenti tutte le competenze, conoscenze e capacità richieste per lavorare proficuamente all'interno dell'impresa.

La formazione è volta ai seguenti obiettivi:

- Sviluppo di competenze
- Sviluppo delle conoscenze tecniche
- Sviluppo della cultura aziendale
- Sviluppo delle conoscenze dell'ambiente e della concorrenza
- Sviluppo del lavoro di gruppo

Il processo di formazione è volto allo sviluppo, alla valorizzazione e allo sviluppo del capitale umano. E' un investimento a tutti gli effetti.

Il processo formativo può manifestarsi in tre modi:

- Learning by absorbing
- Learning by doing
- Learning by interacting

La prima modalità consiste nello sviluppo e formazione del personale mediante lezioni teoriche, corsi di aggiornamento, presentazione di contenuti con scambi di domande e risposte o discussione di esempi e casi concreti.

La seconda modalità si focalizza sulla praticità e cresce solamente in seguito al crescere dell'esperienza lavorativa degli individui. Essa può consistere anche in simulazioni di situazioni aziendali in cui i dipendenti sono chiamati a rispondere sulla base delle proprie conoscenze e capacità.

La terza modalità vuole che i soggetti sviluppino le proprie conoscenze e capacità mediante l'interazione con gli altri dipendenti ed i lavori di gruppo.

L'apprendimento può anche essere favorito dal "mentoring", ovvero un collega più anziano che si affianca al neoassunto, oppure dal "coaching" che consiste nell'affiancamento del neoassunto da parte di un professionista che ha il compito di stimolare le capacità e responsabilizzare la nuova risorsa.

Il processo di formazione può incidere circa i valori relativi ai profili dei soggetti e nello status delle diverse professionalità aziendali, cambiando i rapporti di potere che già esistono. Per evitare la creazione di un clima di tensione o conflittuale, può risultare necessario stabilire un chiaro percorso di carriera.

Con quest'ultimo si intende *“un insieme coerente di ruoli da ricoprire in una sequenza temporale ben delineata”*. Questa parte di sviluppo del personale prende il nome di gestione delle carriere che risulta essere particolarmente critica in aziende con molte divisioni al proprio interno con figure professionali con una forte richiesta sul mercato del lavoro e, infine, con la necessità di talent management.

Per la gestione delle carriere ciò che risulta fondamentale è il *“processo di pianificazione dei percorsi di carriera”*.

In particolare vanno definite in maniera chiara e puntuale le diverse posizioni nella gerarchia dell'organizzazione aziendale; il tempo medio di permanenza nelle varie posizioni organizzative ed il percorso di formazione necessario per giugervi; la decisione di come coprire una posizione risultata vacante; infine, è importante identificare e valorizzare le persone chiave per l'azienda, gli specialisti, i talenti, per valorizzarli ed evitare abbandoni di soggetti validi per lo sviluppo aziendale.

2.5. Valutazione delle prestazioni

La valutazione del personale serve *“a collegare gli aspetti dei contributi esprimibili in termini di performance con le parti variabili e con la dinamica dei sistemi di ricompensa e del sistema di sviluppo”*.

Risulta indispensabile effettuare periodiche verifiche del lavoro svolto dai dipendenti, per poter sviluppare l'organizzazione e migliorarne le performance, in linea con gli obiettivi iniziali.

Il processo di valutazione può avvenire con strumenti analitici, quali il confronto fra le prestazioni, i risultati raggiunti e le competenze richieste in relazione ad una precisa posizione organizzativa.

In particolare, la valutazione si riferisce normalmente a tre elementi che sono:

- Posizione;
- Prestazione;
- Potenziale

La valutazione della posizione, o “job evaluation”, consente di classificare i diversi ruoli all’interno dell’azienda tramite confronti e classificazioni che definiscono le competenze connesse a ciascun ruolo.

La valutazione della prestazione si focalizza sui risultati raggiunti dalla persona che ricopre il ruolo analizzato. Si valuta dunque, ciò che la risorsa umana è stata in grado di porre in essere in relazione agli obiettivi e alle strategie aziendali.

La valutazione del potenziale è frutto dello studio delle prestazioni e consiste *“nella valutazione delle possibili prestazioni future che si ritiene la risorsa umana occupante una specifica posizione, potrà realizzare”*. Essa si basa sull’analisi del potenziale, un processo che consente *“di individuare le possibilità agite e inagite detenute da una persona”*.

2.6. Il sistema ricompensa

Il sistema di ricompensa è *“l’insieme dei meccanismi posti in essere per permettere di mantenere un equilibrio tra i prestatori di lavoro e l’azienda. Esso persegue l’obiettivo di premiare chi opera seguendo le direttive e gli obiettivi dell’azienda e ,contemporaneamente, spronare al miglioramento chi invece se ne allontana”*.

Questo sistema, premiando l'impegno e il talento, si rivela essere uno stimolo per tutti i lavoratori a fare il massimo in ogni aspetto lavorativo

I sistemi di ricompensa possono essere diversi ma quello più comune e maggiormente efficace è il sistema retributivo, che si manifesta fundamentalmente tramite stipendi, benefit, premi, opzioni su azioni/obbligazioni ecc. Il sistema retributivo è un sistema di ricompensa monetario ma, oltre ad esso, esistono anche sistemi retributivi non monetari.

I sistemi monetari *“hanno lo scopo ultimo di modificare, in positivo, quanto percepito dal lavoratore, in modo permanente o temporaneo”*. Quest'ultimo possono essere distinti in due categorie:

- Aumenti della retribuzione: vengono concessi quando vi è la certezza che la prestazione positiva sarà posta in essere anche in futuro. I conseguenti aumenti di costo devono e dovranno essere compatibili con le risorse finanziarie dell'azienda;
- Incentivi variabili: vengono concessi per premiare i lavoratori che hanno raggiunto obiettivi specifici, come ad es. una campagna di lancio di un prodotto. Si tratta principalmente di benefici accessori, quali un'auto, una vacanza, un telefono ecc.

Per quanto riguarda gli strumenti di retribuzione non monetaria, quelli che vengono maggiormente utilizzati sono:

- Riconoscimenti pubblici: ovvero periodicamente viene individuato un lavoratore che si è particolarmente distinto per il lavoro svolto in azienda.
- Allargamenti o rotazione di posizione;
- Miglioramenti dell'ambiente di lavoro.

Il sistema di retribuzione può essere reputato come *“una fonte di incentivi provenienti dall’azienda e diretti ai singolo individuo col fine di incidere sui processi motivazionali, mirando al soddisfacimento dei suoi bisogni e spingendolo, dunque, verso il comportamento desiderato”*.

3. FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

3.1 Lo sviluppo del capitale umano

La formazione costituisce una delle attività centrali circa la gestione del personale per presidiare le competenze distintive e sostenere il miglioramento dell’azienda.

Quest’ultime dovrebbero porre in essere un atteggiamento di costante stimolo ai processi di apprendimento collettivi ed individuali, non solo perché attraverso la formazione si trasmettono conoscenze già presenti e se ne alimentano di nuove, ma anche perché la formazione rappresenta un potente strumento di sviluppo e diffusione della cultura di una determinata impresa.

Il coinvolgimento dei collaboratori in attività che stimolano l’apprendimento e lo sviluppo di nuove skills dovrebbe avvenire con continuità, in questo modo si coltiva il capitale umano e si consolida il senso di appartenenza all’azienda.

Attraverso le politiche di sviluppo del capitale umano, l’azienda governa la trasformazione delle competenze dei lavoratori; infatti il cambiamento che subisce il capitale umano del singolo soggetto può essere di due tipi:

- Una trasformazione forte o generale: nel caso in cui *“le conoscenze e le competenze apprese non siano direttamente legate a un’occupazione o a un contesto organizzativo”*.

- Una trasformazione debole o specifica: nel caso *“le capacità apprese siano di tipo idiosincratico, ovvero specifiche di un contesto organizzativo e quindi utilizzabili solo all’interno dell’impresa che le ha formate”*.

La trasformazione del capitale umano viene posta in essere attraverso due modalità principali:

1. ADDESTRAMENTO: fa riferimento alla trasformazione debole del capitale umano, *“trasferendo abilità definite sia attraverso strumenti didattici, sia attraverso learning by doing abilità già definite e controllabili”*.
2. FORMAZIONE: è relativa alla trasformazione forte del capitale umano e ha *“lo scopo di sviluppare capacità di dominare situazioni sconosciute e di creare nuove abilità”*.

Da sempre viene posta in essere nelle aziende attività formativa; una prima accezione del concetto di formazione è quella connessa all’apprendimento di conoscenze specifiche in relazione ad un determinato lavoro e all’addestramento pratico per svolgerlo in modo conforme agli standard e alle regole aziendali.

Ciò vale sia per l’inserimento dei neoassunti, sia nei casi in cui sia indispensabile aiutare un soggetto ad impadronirsi delle basi di un nuovo impiego.

Può essere il caso dell’ampliamento di un lavoro che si sta già svolgendo, oppure l’ipotesi in cui si attui una riconversione professionale di soggetti che abbiano ricoperto in precedenza altri incarichi.

In tutti questi casi, le azioni formative vengono ricomprese nel termine di addestramento, data la connotazione di operatività che le caratterizza.

Si può però affiancare un altro significato di formazione, più legato, anziché all’apprendimento concreto di una nuova attività, *“alla trasformazione di atteggiamenti, comportamenti, mentalità, che insieme portino non soltanto a eseguire lavori nuovi o differenti, ma anche e soprattutto a interpretare diversamente il proprio ruolo organizzativo”*.

Una fase critica che ha attraversato la formazione aziendale, si riferisce a periodi di crisi che le aziende hanno cominciato a vivere negli ultimi anni e anche per fattori determinanti come l'economicità di gestione e all'efficienza.

Riducendo i costi si è finiti realizzare interventi anche drastici su diverse voci tra cui quella della formazione.

E' proprio a partire dai momenti di crisi che la formazione è potuta risorgere, e ciò grazie alla consapevolezza che si è diffusa in tutta la linea dei quadri aziendali: è prima di tutto *“la formazione che può consentire di avere personale preparato e costantemente aggiornato in modo da far fronte con efficacia ai continui mutamenti indotti dall'ambiente esterno”*.

In ottica futura la formazione può migliorare le capacità di gestione e funzionali e di contribuire a consolidare i valori su cui l'azienda basa la propria strategia ed i propri obiettivi.

Si tratta di una formazione frequente, puntuale e attentamente costruita sulle esigenze di una particolare realtà aziendale, indirizzata ad un preciso gruppo di persone e incentrata su priorità e valori centrali.

“La progettazione delle attività di formazione è quindi importante non solo dal punto di vista dell'azienda, perché modifica il capitale intellettuale, ma anche da quello del lavoratore, perché costituisce una delle principali voci del contratto psicologico”.

Il contratto psicologico, brevemente, *“corrisponde all'insieme delle idee, aspettative e convincimenti circa le condizioni di lavoro che si incontreranno in azienda e alle possibilità di sviluppo ad esse connesse”*.

Investendo in formazione, le aziende possono incontrare una serie di limiti:

1. Il processo di trasformazione delle competenze, genera risultati non certi e possono risultare obsoleti prima che i costi siano recuperati;
2. Il sapere sviluppato è un asset che non è nella completa disponibilità dell'azienda, ma è condiviso con i lavoratori che mantengono una discreta autonomia e dunque un controllo sulle sue modalità d'utilizzo;
3. Si tratta di investimenti che, per far emergere la loro utilità, richiedono un comportamento attivo da parte del lavoratore;
4. I rendimenti di tali investimenti non sono appropriabili totalmente ed esclusivamente dal soggetto investitore.

Nonostante questi limiti, ciò che spinge le aziende ad investire informazione sono:

- Mancanza di soggetti già formati nel mercato esterno del lavoro;
- Possibilità di sviluppare professionalità che non sono facilmente trasferibili;
- Capacità di trattenere il lavoratore che ha ricevuto formazione grazie ad una politica retributiva e di carriera tale da garantire al soggetto un vantaggio rispetto alle offerte di aziende concorrenti.

“La propensione all'investimento in formazione da parte dell'azienda è proporzionale alla sua capacità di identificare e sviluppare sistemi di competenze distintive che per loro natura sono difficilmente trasferibili all'esterno del contesto in cui si sono formate”.

Per questo motivo la formazione è una delle attività delle Risorse Umane che presenta un legame molto stretto con la strategia attuale e futura dell'azienda.

3.2. Ruoli aziendali nell'azione formativa

In una grande azienda, vengono ad interagire in tale processo una pluralità di soggetti:

1. 1) La COMMITTENZA, ovvero chi esprime un'esigenza di formazione e si fa promotore del relativo intervento. Il committente può identificarsi "con qualsiasi figura o gruppo aziendale": dal vertice a una direzione operativa, dal capo del personale a ciascun responsabile per il proprio gruppo di collaboratori.
2. 2) L'ESPERTO DI FORMAZIONE, egli quasi sempre opera nell'ambito della funzione personale; può però essere anche un soggetto esterno nel caso di realtà aziendali più ridotte.
3. 3) Il DOCENTE è la persona che eroga di fatto i contenuti formativi. In alcuni casi tale figura può corrispondere al formatore stesso, sia esso un esperto interno o un professionista operante in una società di formazione al di fuori dell'azienda.
4. 4) L'UTENTE o PARTECIPANTE AL CORSO è rappresentato nei cui confronti si dirige l'intervento formativo.
5. 5) I SUPERIORI DIRETTI dei partecipanti: tale ruolo può anche sovrapporsi a quello della committenza

3.3. Le diverse tipologie di formazione

Il fenomeno formativo assume diverse connotazioni, adeguando modalità di erogazione in relazione alla realtà aziendale in cui opera. Appare opportuno proporre una classificazione degli interventi formativi attuabili in azienda in ragione della diversa tipologia di contenuti e dei soggetti e ruoli organizzativi a cui sono rivolti. Vediamo come nello specifico una prima e fondamentale classificazione distingue in base ai contenuti, tra addestramento e formazione.

Nell'addestramento *“gli obiettivi prevalenti sono orientati all'acquisizione di abilità operative”*. La performance attesa riguarda la capacità di svolgere in modo corretto le azioni e operazioni previste nel programma addestrativo. L'ambito prevalente in cui si svolge questo tipo di processo di apprendimento è il luogo di lavoro, sia che si tratti di un programma incentrato sulla docenza, sia che si sviluppi tramite il training on the job.

La formazione invece consiste *“in un processo di apprendimento che persegue essenzialmente l'obiettivo di acquisire competenze”*. Il concetto di competenza, esprime un sapere professionale unitario, un vero e proprio modello di comportamento, mediante il quale si esercitano le prerogative professionali (conoscenza, capacità, esperienza).

Le leve formative sono date dalla condizione di chi detiene un tale sapere, e dalla consapevolezza del valore delle proprie competenze professionali per le organizzazioni.

La formazione rappresenta *“una modalità di apprendimento continuo particolarmente complessa, corrispondente ad un disegno di cambiamento sostanziale ai diversi livelli”*.

La formazione aziendale può essere distinta in:

- Formazione di base;
- Formazione per lo sviluppo manageriale;
- Formazione per lo sviluppo professionale;

La formazione di base è finalizzata a mettere in relazione il neoassunto con le metodologie e le procedure dell'impresa, evidenziando gli elementi più significativi e rilevanti della azienda stessa.

La formazione di base potrà essere utilizzata sia nella fase di avviamento ad un determinato ruolo, sia in un momento successivo, nell'ipotesi in cui il sapere professionale richiesto per l'esercizio delle singole attività lavorative dovesse richiedere un approfondimento delle conoscenze disponibili.

Nella fase di introduzione alla realtà dell'azienda il soggetto viene sottoposto a più interventi formativi.

La formazione di base si articola in:

Formazione di avviamento, finalizzata ad uniformare le conoscenze di base; questa formazione viene utilizzata per introdurre i neoassunti nella cultura nella quale sono chiamati ad operare, e rappresenta una condizione essenziale per far crescere l'identità collettiva.

Formazione di preparazione professionale standard, per familiarizzare le nuove leve con le metodologie operative adottate e le procedure attuative.

In questa fase occorre predisporre la mentalità del neoassunto ad una filosofia del cambiamento, quindi metodi e procedure non vengono assunti come modelli perfetti e imm modificabili, ma come momenti di un processo di innovazione, attraverso cui l'azienda persegue la sua finalità di ottimizzazione sia delle prestazioni, sia del rapporto costi-ricavi.

Formazione di specializzazione, si realizza progettando percorsi di carriera che considerino le capacità del personale. Essa punta ad una particolare funzione del ruolo professionale ed è successiva alla formazione di base per il ruolo in questione. A seguito della fase di inserimento in azienda, il soggetto viene inserito nel contesto lavorativo.

Egli parteciperà ad altre iniziative formative. L'evoluzione del contesto in cui l'azienda si trova ad operare, i processi di innovazione tecnologica, di prodotto e di processo "richiedono una continua attività di valorizzazione del sapere nelle risorse umane, accelerano le esigenze di aggiornamento e di riqualificazione professionale."

L'aggiornamento consente di rivedere le conoscenze che risultano essere obsolete.

La riqualificazione è un termine che indica la formazione finalizzata al passaggio da un ruolo ad un altro. Può essere assimilata alla formazione di base poiché intende ridare all'utente una nuova professionalità. Gli interventi di riqualificazione si rendono necessari sia a fronte di ristrutturazioni organizzative sia nei casi di reengineering professionale.

Le esigenze di formazione e sviluppo dei manager e delle altre figure professionali costituiscono i principali fabbisogni formativi aziendali.

L'intervento formativo è volto a costruire all'interno dell'azienda un sistema di coesione e condivisione di specifiche competenze e valori aziendali.

Ciò richiede una visione strategica dei ruoli e delle professionalità.

Nelle realtà aziendali aumentano le esigenze di aggiornamento delle conoscenze e delle competenze e di conseguenza assumono maggiore significato: formazione a distanza, autoaggiornamento, formazione continua ecc....

L'elevata complessità del mercato del lavoro nelle sue variabili tecnologiche, socio economiche, culturali, nonché la complessa trama di relazioni psicologiche che attraversano fenomeni organizzativi e i rapporti di lavoro "*determina il bisogno di adattarsi all'imprevedibilità del mercato, alla flessibilità e alla dinamicità.*"

Tale esigenza può essere soddisfatta mediante la formazione.

Per mantenere le professionalità acquisite c'è necessità di un aggiornamento continuo e ricorrente. L'apprendimento deve essere costante e deve essere schedulato in maniera puntuale e precisa; il bisogno del sapere non può più essere soddisfatto con esperienze di apprendimento occasionali. *“La formazione continua richiede che la produzione di valore non avvenga attraverso l'applicazione di saperi precedentemente appresi, che ci si limita a replicare, ma richiede una rielaborazione attiva di quanto si sa già o la ricerca di una nuova frontiera.”*

Il valore viene prodotto più dall'apprendimento di nuove metodologie che dall'ottimizzazione di quelle già note e collaudate.

E' variata la natura del sapere, un sapere aperto e capace di acquisire informazioni, risultati, aiuti dall'esterno, facendo dell'outsourcing delle conoscenze.

Il cambiamento verso ulteriori modelli formativi è in corso, soprattutto lo sviluppo dell'offerta di Formazione a Distanza, che costituisce la risposta più flessibile, specifica e adeguata per realizzare veri interventi di formazione continua, che sappiano superare i tradizionali problemi della formazione professionale.

La formazione continua deve essere immaginata come un servizio, pensata per favorire la simbiosi dell'agire e dell'apprendere; integrando le diverse metodologie didattiche in momenti formativi diversi è possibile realizzare una formazione continua dal posto di lavoro, all'aula, che permetta l'aggiornamento continuo e l'acquisizione delle competenze trasversali.

Soltanto risolvendo i tradizionali problemi legati alla separazione tra il mondo della scuola e del lavoro e correggendo le inefficienze, la formazione può diventare una leva di trasformazione produttiva e di generazione del valore. Nella logica della formazione continua viene istituito un percorso di formazione che consente all'azienda di diventare un polo di apprendimento continuo valorizzando le esperienze, dall'affiancamento dei giovani alla realtà lavorativa per arrivare ad interventi e percorsi formativi specifici, consentendo l'aggiornamento e la crescita della professionalità.

Per realizzare la Learning Organization è necessario l'uso integrato dei diversi strumenti per la formazione; alternando momenti di studio e approfondimento individuale, con momenti di aula frontale o virtuale è possibile diventare una presenza costante all'interno dell'azienda e un'interfaccia efficiente per il mercato della formazione.

Per costruire percorsi formativi e competenze, per fare assimilare conoscenze e abilità, mettere in piedi circuiti di valutazione e riscontro, ci vuole tempo. Occorre quindi una capacità di anticipazione dei fabbisogni, e dunque un investimento pro-attivo, e non solo re-attivo, nella formazione. Bisogna migliorare la capacità di anticipazione e previsione attuali, per costruire percorsi formativi che partano sempre più dalle conoscenze e competenze reali, per sviluppare competenze sempre più specializzate e renderle disponibili.

L'intervento di formazione continua integra in differenti momenti i vantaggi della Formazione a distanza (FAD), realizzata con gli strumenti di autoapprendimento, la formazione in rete e momenti di aula tradizionale e innovativa; per realizzare una vera continuità è necessario riempire il distacco lavoro e formazione, e ciò è reso possibile dagli strumenti tecnologici realizzando interventi a distanza.

Organizzare piani di formazione continua, significa organizzare un servizio efficiente di outsourcing delle competenze specialistiche necessarie, ciò costituisce un passo importante per far quadrare domanda ed offerta in un mercato del lavoro in cui si richiedono competenze sempre più specializzate e mutevoli.

Organizzare formazione continua significa operativamente non limitarsi più ad offrire dall'esterno rari e pochissimi momenti formativi, ma trasformare dall'interno i processi aziendali di apprendimento iniziando dall'analisi dei bisogni maturati internamente.

L'autoformazione è importantissima e fondamentale perché l'esperienza concreta rappresenta la prima forma di apprendimento.

Oggi è necessario modificare non solo i metodi, ma anche i contenuti formativi; la formazione non può più puntare su alcune specializzazioni che possono ritenersi utili e durevoli: le competenze che servono mutano costantemente col mutare della tecnologia.

Nessuna specializzazione è al sicuro dal rischio obsolescenza, è indispensabile, utile ed opportuna la formazione continua.

3.4 La formazione nella strategia d'impresa

I mutamenti degli scenari competitivi richiedono lo sviluppo di più flessibilità delle conoscenze e dei comportamenti organizzativi dell'impresa.

Vi è la necessità di predisporre meccanismi di controllo per una risposta agli stimoli esterni, ovvero di un sistema di controllo volto ad aumentare la probabilità che le persone e i gruppi si comportino in modo tale da raggiungere e conseguire gli obiettivi aziendali.

In questa prospettiva diventa fondamentale *“il ruolo delle risorse umane, delle capacità di queste di affrontare eventi esterni e complessità crescente, coerentemente ai valori di fondo su cui si è permeata l'intera attività e dinamicità aziendale”*.

La cultura d'impresa, intesa come *“l'insieme di idee fondamentali che un gruppo di persone ha sviluppato imparando a governare la dinamica d'impresa e di ambiente e che è bene trasmettere a tutti i nuovi membri dell'azienda come modi di percepire, pensare e sentire la vita aziendale”* diventa un ottimo strumento per condurre i comportamenti dei dipendenti in particolare in presenza di ambienti perturbati.

L'approccio culturale all'analisi delle organizzazioni aziendali e dei sistemi di controllo evidenzia l'importanza strategica della formazione.

All'interno del sistema di gestione del personale, il sub-sistema di formazione costituisce uno dei meccanismi operativi a disposizione dell'HR per potenziare i comportamenti adattivi e reattivi dei soggetti.

“ Lo strumento formativo viene utilizzato per comunicare agli individui le aspettative del management sui comportamenti attesi nelle diverse situazioni lavorative e per coordinare capacità e professionalità in vista degli obiettivi aziendali ”.

La formazione è dunque un processo permanente che riduce il gap differenziale tra le capacità organizzative esistenti e le capacità necessarie all'implementazione della strategia e contribuisce a potenziare i comportamenti adattivi e reattivi dell'organismo aziendale.

Le due funzioni fondamentali che la formazione svolge sono:

- Funzione adattiva: attraverso la gestione dei processi di rinforzo i comportamenti dei soggetti vengono resi coerenti con le necessità dell'azienda in virtù di un progetto strategico;
- Funzione di sviluppo: gli interventi formativi vanno ad agire sul potenziale dei soggetti presenti nell'azienda e fanno emergere alternative di comportamento non previste, avviando così il processo che porterà ad una fase di evoluzione superiore.

L'attività di formazione:

- Può essere vista come *“una delle determinanti della strategia aziendale, in quanto essa può influenzare i concetti e i criteri decisionali degli operatori orientandoli verso nuove ipotesi strategiche”*;
- Può essere vista come *“un'attività che facilita la realizzazione di predeterminate scelte, fornendone i necessari strumenti”*; es. in relazione ad un servizio alla clientela, la formazione può essere utilizzata per potenziare la preparazione del personale fornendo gli strumenti operativi e conoscitivi;

Il ruolo esercitato dalla formazione è connesso ai risultati economici dell'azienda.

“Nelle aziende in crisi la formazione assume di frequente il ruolo di influenzatore e di modificatore della strategia, mentre nelle aziende che registrano buoni risultati economici la formazione tende a diventare uno strumento della strategia aziendale, assolvendo alla funzione di consolidare i vantaggi competitivi di cui gode l'impresa e rappresentandone essa una fonte.”

La politica di formazione deve tenere conto degli obiettivi e dei vincoli dell'azienda.

In base a questo possono individuarsi tre tipologie di imprese:

1. Le imprese stabili che operano in settori stabili o maturi, con una posizione competitiva difendibile. Questo tipo di imprese non presenta problemi urgenti in quanto la necessità di diversificazione, a seguito dell'eventuale esaurirsi delle attività attuali, si prospettano in genere come necessità di lungo termine;
 2. Le imprese in fase di riorientamento operano in mercati soggetti a veloci mutamenti, in cui la difesa della posizione competitiva è legata alla flessibilità manageriale ed alla disponibilità di nuove risorse.
- Il ruolo svolto dalla formazione nelle aziende che operano in tali contesti è fondamentale.

La velocità di adattamento dell'azienda all'evolversi della situazione di mercato è influenzata dai risultati a breve termine degli investimenti realizzati, rispetto ai quali si rende indispensabile un continuo rinnovamento di quelle che sono le funzioni aziendali.

3. Le imprese in fase di consolidamento, operanti in settori dinamici ma sufficientemente controllabili, offrono alla leva formativa di svolgere un ruolo cruciale nella gestione delle variabili di mercato. La difesa delle posizioni di vantaggio competitivo richiede una continua rifocalizzazione dell'azienda sui rapporti e sugli attori presenti nell'arena competitiva. L'attività formativa in questo contesto favorisce lo sviluppo di nuove conoscenze e risorse umane per il consolidamento delle posizioni di mercato.

L'individuazione del rapporto tra strategia d'impresa e politiche di formazione richiede uno sforzo di comprensione e d'interpretazione del sistema dell'azienda

Conclusione

Questo elaborato, dedicato alla gestione delle risorse umane, ha avuto l'obiettivo di affrontare diversi temi importanti ed attuali come: l'employability, le competenze trasversali, il ruolo principe della formazione.

Si è compreso che, nel mercato del lavoro odierno, le aziende spesso valutano i giovani in ottica diversa e sotto un'altra prospettiva: non si considerano più esclusivamente le skills tecniche o hard apprese durante il percorso di studi, ma assumono sempre più rilevanza "le soft skills" o "competenze trasversali".

Tali competenze sono di natura multidisciplinare, ossia fondamentali in qualsiasi contesto lavorativo, e sono legate alla sfera personale e comportamentale del soggetto avendo un impatto molto forte in quel dato contesto lavorativo sia in termini di prestazioni che di creazione di un ambiente lavorativo positivo, che conduca al successo sia personale che del gruppo di lavoro.

Un giovane, quindi, che sta per entrare nel mondo del lavoro, deve essere consapevole dell'importanza attribuita dai datori di lavoro alle "soft skills" e deve impegnarsi nello sviluppare quest'ultimi al fine di risultare più appetibile e quindi occupabile.

Dal momento in cui il giovane trova lavoro, infatti, inizia la sua scalata verso il successo di carriera che può essere delineato come *"l'insieme dei risultati psicologici e work-related accumulati nel corso del tempo a seguito di esperienze lavorative"*. Il "career success" o "successo di carriera" risulta determinato da molteplici fattori come, per esempio le variabili demografiche, motivazionali, organizzative e comportamentali in cui rientrano le soft skills. Le competenze dell'intelligenza emotiva incidono sia sull'employability sia sul career success.

Concludendo, le competenze trasversali dette “soft skills” sono fondamentali e ritenute molto importanti in quanto facilitano l’ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e favoriscono lo sviluppo di una carriera soddisfacente.

Per tali motivi è intelligente ed utile investire maggiormente nei corsi formativi e di sviluppo di tali competenze per essere pronti ad affrontare le sfide che il mercato del lavoro, sempre in continuo cambiamento, richiede.

*Alla tenacia, all'impegno, alla volontà
nel riuscire a qualsiasi costo fino a
raggiungere gli obiettivi.*

A coronamento di un percorso di studi.

Volere è potere.

A me.

Bibliografia

Azzariti F. (2008), *Adhocracia. Sviluppo economico e competitività d'impresa*, Franco Angeli, Milano.

AUTIERI, BUSANA, *La gestione del Personale*, 1990.

COSTA, GIANECCHINI, *Risorse umane - persone, relazioni e valore*, 2011.

Decastri M. (2011), *Leggere e progettare le organizzazioni. Lezioni a più voci di Organizzazione Aziendale*, Angelo Guerini Scientifica, Milano;

Goleman, D., *Lavorare con Intelligenza Emotiva*. Milano:Rizzoli;

G. Costa (1992), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino.

GENTILI G., *La risorsa umana: un potenziale pressochè illimitato. La formazione in azienda*, Franco Angeli, Milano;

Pellicelli G. (1978), *Le Strutture Organizzative*, Isedi, Torino.

ROTONDI M. G., *Valutare il potenziale*, Ipsoa, Milano, 2003.

Slocum J.W., Hellriegel D. (2007), *Comportamento Organizzativo*, Hoepli, Milano 2010.

Tosi H. L., Pilati M. (2008), *Comportamento Organizzativo*, Egea, Milano.