

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

**LA RILEVANZA STRATEGICA
DELLE ATTIVITA' DI FORMAZIONE
NELL'AMBITO DELLE ORGANIZZAZIONI**

RELATORE
Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO
Martina Forte
Matr. 169641

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

*A mio padre, mia madre e mio
fratello che mi hanno sempre
sostenuto e mi hanno dato la
possibilità di studiare,*

a Claudio, Nicola,

*e a tutti coloro che mi hanno sostenuto e
supportato durante il mio percorso di
studi.*

Indice

Introduzione	3
CAPITOLO PRIMO. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	5
1.1 La gestione delle risorse umane e i suoi rapporti con la struttura organizzativa e la strategia	5
1.2 La scelta della strategia	7
1.3 Lo Strategic Human Resource Management	11
1.4. Il ciclo del valore delle risorse umane	12
CAPITOLO SECONDO. LA DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE: EVOLUZIONE E FINALITA'	18
2.1. L'evoluzione della Dru.....	18
2.2 Una direzione delle risorse umane multiruolo: il modello di Ulrich	24
2.3. Le attività e gli strumenti della Dru	25
2.3.1. Organizzazione del lavoro e programmazione del personale	26
2.3.2. Reclutamento, selezione e inserimento in azienda	28
2.3.2. La valutazione	31
2.3.4. Lo sviluppo del personale e la gestione delle carriere	35
2.3.5. I sistemi di compensation.....	37
2.3.6 Altre attività di gestione hr e note conclusive.....	38
CAPITOLO TERZO. LA FORMAZIONE: UNA LEVA STRATEGICA PER IL SUCCESSO DELLE ORGANIZZAZIONI	40
3.1. La centralità della formazione	40
3.2 L'apprendimento: le principali teorie.....	42
3.3 Il processo formativo.....	45
3.4 Le metodologie didattiche	52
3.5 Verso una formazione 2.0.....	56
3.6 Le corporate university.....	57
3.7 La formazione come leva strategica per le organizzazioni e per la società ..	58
CAPITOLO QUATTRO. UN PICCOLO SGUARDO ALLA REALTA': IL CASO WIND TELECOMUNICAZIONI SPA	61
4.1 Presentazione dell'azienda	61
4.2 Lo sviluppo e la formazione in Wind.....	61
CONCLUSIONI.....	63
riferimenti bibliografici.....	64
Sitografia.....	67

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare e comprendere l'importanza strategica delle politiche e delle pratiche di gestione delle risorse umane. Al giorno d'oggi, le persone rappresentano insieme alle proprie conoscenze e competenze, una risorsa vitale per le organizzazioni proponendosi come fonte aggiuntiva di valore accanto al "tradizionale" capitale finanziario. Perché le risorse umane possano rappresentare una vera fonte di valore, c'è bisogno che esse siano gestite insieme e in linea con la strategia aziendale, in modo che si possa creare una sorta di integrazione tra obiettivi strategici e individuali. L'argomento cardine di questo lavoro è rappresentato dalla formazione delle risorse umane, un'attività che, oggi come non mai, rappresenta una delle leve più strategiche che le organizzazioni possono utilizzare per promuovere lo sviluppo individuale e organizzativo. Tali attività, infatti, promuovono la trasformazione delle conoscenze e delle competenze in modo che esse siano sempre aggiornate e in linea con ciò che richiedono le organizzazioni e il mercato. In un periodo caratterizzato da una forte instabilità tecnologica ed economica, la formazione supporta le organizzazioni nei processi di cambiamento e nell'adeguamento delle competenze delle risorse umane ai nuovi processi tecnologici adottati.

Questo lavoro si divide in quattro capitoli.

Nel primo capitolo si analizzano i principali contributi teorici che regolano la strategia organizzativa e la gestione delle risorse umane. Partendo dallo studio dei principali rapporti che possono intercorrere tra struttura organizzativa e strategia, si passerà all'analisi delle varie strategie che un'organizzazione può attuare per raggiungere gli obiettivi che si è prefissata. Verrà in seguito analizzata la *Resource Based View* e lo *strategic human resource management*. *Nell'ultimo paragrafo verrà in fine analizzato il modello del ciclo del valore delle risorse umane, un modello analitico-descrittivo che ci permette di osservare le dinamiche tra le attività di gestione delle risorse umane e la strategia aziendale.*

Nel secondo capitolo sarà affrontata l'evoluzione storica che hanno subito la direzione delle risorse umane e le persone all'interno delle organizzazioni. Si analizzeranno i principali modelli di direzione delle risorse umane e si approfondiranno le principali attività di gestione Hr (human resource).

Il terzo capitolo apre un focus sull'attività di formazione delle risorse umane. Si approfondiranno i vantaggi e i rischi che comporta un investimento in formazione, si farà cenno alle principali teorie che regolano i processi di apprendimento e si analizzerà il processo formativo da quando nasce a quando si "conclude". Sarà data maggiore visibilità alla fase di erogazione della formazione, poiché saranno analizzati i principali strumenti attraverso i quali si concretizzano le attività formative. Nell'ultimo paragrafo di questo capitolo sarà affrontato il tema dell'importanza strategica e sociale che la formazione delle risorse umane assume per le organizzazioni e per tutta la società fornendo alcuni dati statistici sul caso Italiano.

Il quarto capitolo, infine, analizza esemplificativamente l'approccio alle attività di formazione di Wind Telecomunicazioni SPA, che mette al centro dei suoi obiettivi

strategici la formazione e lo sviluppo delle proprie risorse umane. Verrà fatto un breve cenno alla storia di Wind e verranno analizzate le attività di formazione che la società implementa ai fini di uno sviluppo individuale e organizzativo.

CAPITOLO PRIMO. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Le organizzazioni sono formate da “individui” che decidono di operare insieme per raggiungere obiettivi specifici coordinando le proprie forze (Costa, Gianecchini, 2013). Pertanto, sono le persone l'elemento fondante delle organizzazioni. È grazie a loro che la business idea viene concretizzata e sviluppata ed è sempre attraverso le persone e le proprie attitudini e competenze che l'organizzazione ha la possibilità di auto-svilupparsi e raggiungere un eventuale successo.

In questo capitolo si tratterà del rapporto che c'è tra strategia e gestione delle risorse umane, e si analizzeranno le varie strategie che un'organizzazione può mettere in atto; infine, nell'ultimo paragrafo verrà presentato e analizzato il modello del ciclo del valore delle risorse umane.

1.1 La gestione delle risorse umane e i suoi rapporti con la struttura organizzativa e la strategia

Non esiste organizzazione che non sia costituita da persone, le quali, ricoprono ognuna un ruolo specifico e indispensabile alla sua sopravvivenza (manager, quadri, impiegati e operai); per tale motivo, la gestione delle risorse umane è prima di tutto un'attività necessaria (Gabrielli, Profili, 2013). Nella catena del valore di Porter (1985), infatti, la gestione delle risorse umane rappresenta un'attività di supporto che non contribuisce alla creazione del valore, ma è necessaria affinché quest'ultimo sia prodotto. L'orientamento alla gestione delle risorse umane è influenzato dal contesto in cui l'azienda opera, dalle sue dimensioni, dalla tecnologia a disposizione dell'organizzazione ecc.

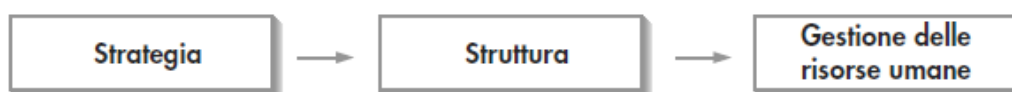
La gestione delle risorse umane, oltre che essere necessaria, è anche un'attività strategica per un'organizzazione (Gabrielli, Profili, 2013), cioè un'attività che contribuisce alla creazione di valore.

Ogni organizzazione, piccola media o grande che sia, attua una strategia per raggiungere gli obiettivi di breve, medio e lungo termine che si è prefissata. Non è indispensabile che la strategia sia ben esplicitata in un piano strategico, essa, infatti, soprattutto in piccole realtà, è implicita nelle decisioni e nelle azioni delle persone che fanno parte della coalizione di comando, le quali, devono essere capaci di trasmetterla a tutta la struttura organizzativa.

La letteratura ci fornisce tre approcci con cui possiamo descrivere i rapporti che intercorrono tra strategia, struttura organizzativa e gestione delle risorse umane.

- **Approccio lineare.** Da questo approccio, rappresentato in figura 1, nasce il paradigma “structure follows strategy” (Kandler 1963) che postula una relazione sequenziale tra strategia, struttura organizzativa e gestione delle risorse umane. In primo luogo, l'imprenditore o un pull di persone definiscono la strategia (cosa produrre?), in seguito viene costruita una struttura organizzativa adatta ad implementarla (come produrre?) e vengono inserite le risorse umane necessarie. Questo approccio può essere adottato in realtà piccole o in strutture organizzative stabili dove il potere è concentrato al vertice. In tale prospettiva, le attività di gestione delle risorse umane ricoprono un ruolo strumentale e servente nei confronti della definizione della strategia poiché esse vengono implementate solo dopo che la strategia da attuare è stata approvata.

Figura 1 – Approccio lineare

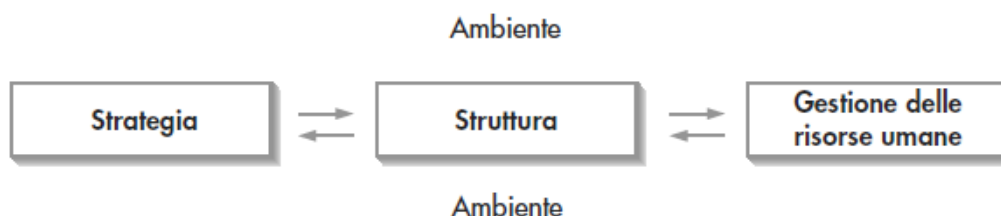


Fonte: Costa , Gianecchini, 2013.

(Il senso unico della freccia rappresenta il rapporto sequenziale che c'è tra strategia, struttura organizzativa e gestione delle risorse umane).

- **Approccio interdipendente.** In questo caso strategia, struttura e gestione delle risorse umane si influenzano reciprocamente e subiscono le pressioni dell'ambiente esterno alle quali cercano di adattarsi (Costa, Gianecchini, 2013). Il management deve avere la capacità di pianificare una strategia e progettare una struttura organizzativa abbastanza ampie e flessibili capaci di interagire tra di loro ed eventualmente di adattarsi agli stimoli dell'ambiente esterno. Si instaura così un processo circolare: la strategia futura sarà il frutto dell'attuale struttura e degli stimoli ambientali recepiti e rielaborati dalle persone che compongono l'organizzazione (Costa, Gianecchini, 2013) si parla perciò di approccio interdipendente. Questo tipo di approccio è presente in organizzazioni dove il potere decisionale e le competenze distintive non sono più appannaggio di una o poche persone al vertice ma sono distribuiti all'interno dell'organizzazione in un ambiente dinamico, complesso e variabile. Tale approccio, rappresentato in figura 2, supera il precedente poiché considera le politiche di gestione delle risorse umane nella fase di pianificazione delle strategie aziendali e non solo nella fase della loro attuazione.

Figura 2 – Approccio interdipendente



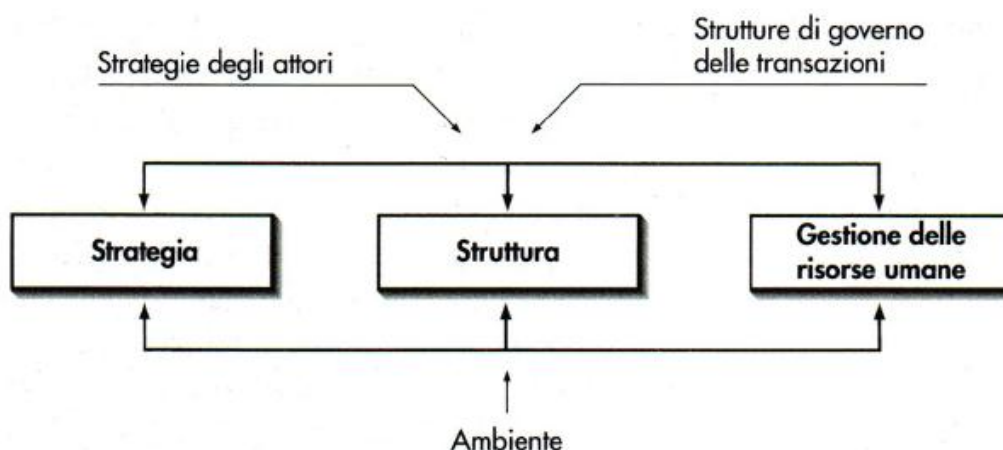
Fonte: Costa , Gianecchini, 2013.

(Il doppio senso delle frecce indica il rapporto costitutivo reciproco che esiste tra le tre componenti, le quali, a loro volta, sono influenzate dall'ambiente esterno).

- **Approccio evolutivo.** “La considerazione dell'organizzazione come un'entità in grado di apprendere e trasformarsi attraverso l'azione di una pluralità di soggetti interni ed esterni, impone l'adozione di un approccio evolutivo” (Fontana, Caroli, 2013: p.190). La struttura conformata sul rapporto organizzazione-ambiente ha la capacità di evolversi e differenziarsi sotto la spinta delle azioni di diversi soggetti individuali e collettivi (Costa, Gianecchini, 2013) quali managers, operai, gruppi professionali, sindacati e stakeholders in genere. Questo approccio, rappresentato in figura 3, riconosce dunque l'aspetto creativo e relazionale della strategia a tutti gli attori in una logica di path dependence in cui le azioni passate interagiscono con quelle attuali (Costa, Gianecchini, 2013). Tale approccio colloca l'organizzazione in un contesto istituzionale, sociale e politico che include

l'insieme di norme, convenzioni e sanzioni che regolano le relazioni che si sono consolidate nel tempo tra gli attori interni all'organizzazione o che vengono in contatto con essa. Attraverso tale approccio possiamo comprendere i processi di trasformazione che interessano le varie forme istituzionali, in primis l'organizzazione.

Figura 3 – Approccio evolutivo



Fonte: Costa , Gianecchini, 2013.

(La figura evidenzia la capacità che la strategia, la struttura organizzativa e la gestione delle risorse umane, hanno di evolversi sotto la spinta degli attori esterni ed interni all'organizzazione).

In questi ultimi due approcci, dove la gestione delle risorse umane (come parte della struttura organizzativa) influenza ed è influenzata dalla strategia, possiamo ravvisare un ruolo attivo delle persone e delle politiche di gestione delle risorse umane nei confronti della definizione e dell'attuazione dei piani strategici. Si sviluppano, infatti, rapporti bidirezionali tra struttura organizzativa, strategia e gestione delle risorse umane al fine di creare strategie integrate in cui le politiche organizzative e produttive interagiscono in modo sinergico e interattivo con le politiche di gestione delle risorse umane (Cocoza, 2006). Le politiche di gestione delle risorse umane hanno un ruolo costitutivo nella definizione della strategia quando la "risorsa umana" è considerata portatrice di valori, competenze e mille altre qualità che possono essere utili al business dell'azienda e indispensabili per il raggiungimento di un eventuale successo.

1.2 La scelta della strategia

La definizione della strategia gioca un ruolo importante nella vita di un'organizzazione. Essa, oltre ad influenzare ed essere influenzata dalla struttura organizzativa e conseguentemente dalla gestione del personale, gioca un ruolo importante nel raggiungimento del vantaggio competitivo. Secondo Porter (1980-1985) un'organizzazione raggiunge un vantaggio competitivo quando ottiene sistematicamente ritorni sugli investimenti superiori alla media del settore in cui opera (Gabrielli, Profili, 2013). Esistono due principali modelli che aiutano le organizzazioni a scegliere ed implementare le giuste strategie in modo che esse, possano creare continuamente valore, raggiungere e sostenere il

vantaggio competitivo: il modello delle *cinque forze competitive di Porter* e la *Resource Based View Theory*.

Il primo modello, riconducibile alle ricerche di Michael Porter (1985), si basa sull'idea che le organizzazioni possono costruire vantaggi competitivi se adottano strategie in linea con le regole del mercato concorrenziale (Gabrielli, Profili, 2013). Tale modello privilegia l'analisi dell'ambiente esterno all'organizzazione, in particolare del settore in cui essa opera. Il settore viene studiato attraverso l'analisi di cinque forze competitive fondamentali (concorrenti interni al settore, minaccia di nuovi entranti, minaccia di eventuali prodotti sostitutivi, potere contrattuale di clienti e fornitori) le quali, con la loro combinazione, determinano il livello di redditività che l'impresa può realizzare. Dopo aver analizzato il settore ed aver effettuato una valutazione della propria posizione competitiva, possono essere adottate tre strategie alternative per migliorarla e renderla vantaggiosa:

- leadership di costo: produrre a costi inferiori rispetto ai concorrenti;
- differenziazione: rendere il prodotto diverso da quello dei concorrenti facendo sì che esso sia percepito come "unico" dai clienti;
- focalizzazione: il prodotto viene commercializzato in un mercato di nicchia e l'azienda mette in atto una delle due strategie precedentemente descritte.

I limiti che caratterizzano questo modello derivano da una "sorta di determinismo ambientale che lascia poco spazio alle scelte dell'impresa, che può soltanto adattarsi alle condizioni del settore" e dell'ambiente esterno (Costa, Gianecchini, 2013: p.9). È evidente come questo approccio si concentri fondamentalmente su fattori esterni assegnando un'importanza significativa ma non determinante alle persone e al ruolo critico che esse giocano per il successo dell'organizzazione (Gabrielli, Profili, 2013).

Il modello della *Resource Based View*, sviluppato da Barney nel 1991, muove da una prospettiva completamente diversa spostando il focus di analisi dal settore in cui l'organizzazione opera, all'organizzazione stessa considerata nella sua unicità. Secondo tale modello, l'impresa pianifica le sue strategie attraverso la valorizzazione e la combinazione delle risorse possedute che sono considerate alla base dell'eventuale successo dell'organizzazione. Le risorse possedute si possono dividere in due o tre categorie a seconda della classificazione scelta. In linea di massima, comunque, esse si dividono in risorse tangibili e intangibili in cui possono essere inserite o meno le risorse umane che, in caso contrario devono essere considerate come una categoria a sé stante. Il problema nella classificazione di tali risorse nasce dal fatto che esse possono essere considerate risorse tangibili se si pensa alla loro fisicità; possono invece essere considerate risorse intangibili quando si considera il patrimonio di competenze e conoscenze che esse apportano all'interno dell'organizzazione (Fontana, Caroli, 2013). La capacità del management di integrare tra loro le risorse aziendali è una competenza organizzativa che crea vantaggio competitivo (Gabrielli, Profili, 2013). La competenza organizzativa è quella capacità attraverso la quale le organizzazioni rendono più produttive le risorse possedute che da sole altrimenti non sarebbero valorizzate a pieno. Il management deve avere la capacità di combinare e ricombinare le risorse in base alle mutevoli circostanze che si presentano nella vita dell'organizzazione e in base a ogni patrimonio di risorse che è "unico" per ogni azienda. Mentre le singole risorse possono essere trasferibili e intercambiabili entro certi limiti, l'insieme delle risorse, variamente combinate ed integrate con competenze e capacità organizzative, si trasforma in competenze distintive che sono difficilmente trasferibili al di fuori del contesto organizzativo in cui si sono formate (Costa, Gianecchini, 2013). Selznick (1957)


definisce competenze distintive le capacità possedute da un'organizzazione di svolgere determinate attività con una certa abilità rispetto ai suoi concorrenti (Gabrielli, Profili, 2013); Prahalad e Amel (1990) definiscono tali capacità "core competences" o "core capabilities". Queste capacità devono essere identificate e sviluppate in un'organizzazione affinché il management possa definire una strategia di successo che sia alla base di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Le risorse devono essere non perfettamente mobili ed eterogenee cioè non trasferibili attraverso il mercato se non perdendo valore e diverse da quelle degli altri concorrenti. Le risorse umane e le loro competenze costituiscono un esempio delle caratteristiche sopra descritte poiché esse non sono trasferibili in altre organizzazioni senza dover essere "adattate" al nuovo contesto organizzativo, perdendo così le caratteristiche che le rendevano uniche. "Questa combinazione (irripetibile) di risorse (inimitabili)" conferisce unicità al comportamento dell'organizzazione (Cocozza, 2006: p.106). Anche la quantificazione del valore delle risorse umane si presenta alquanto problematica: se da un lato il loro valore può essere stimato più o meno precisamente attraverso il calcolo dei costi diretti e indiretti che esse generano, dall'altro viene completamente trascurata la quantificazione del valore delle loro competenze, le quali, rappresentano l'elemento che meglio le caratterizza (Fontana, Caroli, 2013). Per tale motivo, le risorse umane insieme alla reputazione, all'immagine aziendale, alle conoscenze sul mercato e tecnologiche ecc entrano a far parte dell'insieme di risorse che Itami nel 1987 definisce "invisible assets". Tali assets pur non essendo rappresentati nei bilanci economico-finanziari delle aziende, (eccetto negli ultimi anni quando alcune normative hanno costretto alcune organizzazioni a darne rappresentazione, o nel caso di aziende che hanno provato a stimarne volontariamente il valore), gli invisible assets rappresentano un grande valore per le organizzazioni. Per migliorare il processo di creazione di valore l'azienda compete anche nel mercato delle risorse cercando di attrarre e mantenere al suo interno le skills e le competenze migliori e utili al suo business. La combinazione di risorse interne può essere integrata da risorse esterne possedute da altre aziende che possono essere "mobilitate a domanda" e inserite nel processo di creazione di valore dell'organizzazione (Costa, Gianecchini, 2013: p.10). In questa prospettiva vanno analizzate sia le capacità dell'organizzazione nell'acquisire e sviluppare risorse al suo interno, sia le capacità che l'azienda ha di combinare e integrare le proprie risorse con risorse esterne all'organizzazione. Risulta evidente come in tale approccio le persone ricoprano un ruolo determinante. Esse sono portatrici di tutte le skills, capacità organizzative e competenze che sono alla base del vantaggio competitivo; inoltre, tramite l'implementazione di pratiche di gestione delle risorse umane adeguate, esse possono essere sviluppate e adattate ai sempre più frequenti cambiamenti che caratterizzano il mercato dando un apporto significativo alla creazione di valore. In questa prospettiva, le persone se ben gestite e integrate con le altre risorse esterne ed interne all'impresa, costituiscono linfa vitale per un'organizzazione poiché sono fonte di vantaggio competitivo.

■ *VRIO analysis*

Per capire se una risorsa, una combinazione di risorse o un'attività dell'impresa può essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile, Barney (1991) ha sviluppato un modello di analisi che prende il nome di VRIO analysis o VRIO framework. Tale modello analizza le risorse tangibili, intangibili e umane attraverso lo studio di quattro variabili (caratteristiche che ogni risorsa deve possedere) che determinano la capacità della risorsa di creare svantaggio, parità

o vantaggio competitivo. Il modello, rappresentato in figura 4, prende il nome dalle iniziali delle quattro variabili da analizzare: value, rareness, imitability and organization. Il primo dato da tenere in considerazione è se la risorsa può contribuire con il suo valore alla creazione del vantaggio competitivo. Se la risposta è negativa la risorsa potrebbe guidare l'azienda verso lo svantaggio competitivo. Per capire invece se una risorsa è rara ci si chiede quante imprese possono possederla: Se la risorsa ha valore ed è rara, cioè è posseduta da poche imprese, l'azienda va in contro a un temporaneo vantaggio competitivo sostenibile; se la risorsa invece è posseduta da molte aziende, l'organizzazione compete in parità con le altre poiché tutte hanno la possibilità di sfruttare la stessa risorsa. La terza variabile da tenere in considerazione è l'imitabilità delle risorse. A tal proposito ci si chiede: quanto difficilmente un'azienda che non possiede una determinata risorsa riuscirà ad imitarla? Se la risorsa è difficilmente imitabile e allo stesso tempo ha valore ed è rara, potrebbe essere fonte di vantaggio competitivo. Barney individua tre ragioni per cui le risorse potrebbero essere difficilmente imitabili: le condizioni storiche in cui si sono create, la non totale trasparenza con cui la risorsa contribuisce alla creazione di vantaggio competitivo (ambiguità causale) e la dipendenza di alcune risorse e capacità dalla cultura o dalle relazioni che si creano in azienda. L'ultimo punto da tenere in considerazione è la capacità dell'organizzazione di sfruttare a pieno le potenzialità delle risorse di valore, rare ed inimitabili. Infatti, solo se il management, i processi, le politiche aziendali sono organizzati per supportare e sfruttare al meglio il potenziale di tali risorse l'azienda potrà raggiungere un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

Figura 4 – VRIO Analysis

Is a resource . . .					
Valuable?	Rare?	Difficult to Imitate?	Supported by Organization?	Competitive Implications	Performance
No	---	---		Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No	---		Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above Normal

Fonte: J. Barney, 1991.

(Le intestazioni di riga della figura 4 rappresentano le quattro variabili da tenere in considerazione per lo svolgimento della VRIO analysis: la figura spiega come utilizzare tale modello).

Tale tipo di analisi aiuta il management a capire quali sono le risorse più critiche per l'organizzazione affinché esse possano essere valorizzate e sviluppate. La VRIO analysis costituisce un buon punto di partenza per la valutazione delle risorse a cui possono essere affiancati ulteriori tipi di analisi come ad esempio la costruzione di indicatori finanziari attraverso i quali si determina la redditività delle risorse finanziarie, o la creazione di sistemi di valutazione per provare ad identificare il valore delle risorse umane.

1.3 Lo Strategic Human Resource Management

La *Resource Based View* è alla base del filone di ricerca denominato Strategic Human Resource Management (SHRM) (Gabrielli, Profili, 2013) che si propone di trovare un punto di incontro tra le strategie aziendali e le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane. Tali studi partono dall'idea che la gestione delle risorse umane ricopre un ruolo costitutivo nella pianificazione della strategia dando un contributo diretto ai risultati che l'organizzazione raggiunge. In primo luogo, per far sì che questo accada c'è bisogno che le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane siano integrate tra di loro (horizontal fit) e con la business strategy (vertical fit). L'integrazione orizzontale fa sì che le pratiche di gestione delle risorse umane siano integrate tra di loro in modo da creare sinergie e potersi rafforzare reciprocamente come un unico sistema; l'impatto alla realizzazione degli obiettivi della gestione delle risorse umane così integrata deve essere maggiore dell'impatto che le singole pratiche hanno sui risultati aziendali. L'integrazione verticale invece riguarda l'inserimento della gestione delle risorse umane nella costruzione della strategia. La gestione delle risorse umane deve essere parte della strategia aziendale in modo che siano messi in luce i punti di forza delle risorse umane che il business aziendale può sfruttare a suo vantaggio. In tale prospettiva, le pratiche di gestione delle risorse umane vengono pianificate ed implementate insieme alla pianificazione e all'implementazione della strategia in modo da poter rispondere contestualmente alle esigenze del business e a quelle degli individui (Gabrielli, Profili, 2013) formando un sistema completo ed integrato dove le persone diventano parte della strategia. Le questioni riguardanti il personale diventano così prerogativa anche dei manager di linea che devono affiancare alle loro attività di business anche l'implementazione delle pratiche di gestione del personale che gli competono. La ricerca individua tre prospettive secondo le quali bisogna intendere l'impatto delle pratiche di gestione delle risorse umane sulle performance aziendali:

- la prospettiva universalistica ci suggerisce che esistono delle best practice, che, coordinate tra loro, (coinvolgimento dei dipendenti, sistemi premianti della performance, formazione e sviluppo, ecc.) funzionano in ogni azienda a prescindere dal contesto in cui essa è collocata, dando un impatto positivo alla performance aziendale;
- nella prospettiva contingente vengono presi in considerazione i fattori ambientali che agiscono sull'organizzazione. La pianificazione delle pratiche di gestione delle risorse umane deve tener conto e conformarsi a tali fattori ambientali quali la strategia, il settore, la cultura aziendale. Solo in questo caso, quando l'implementazione delle pratiche di gestione delle risorse umane è

integrata con i fattori interni ed esterni all'organizzazione, tali pratiche possono dare un contributo significativo ai fini del raggiungimento dei risultati aziendali;

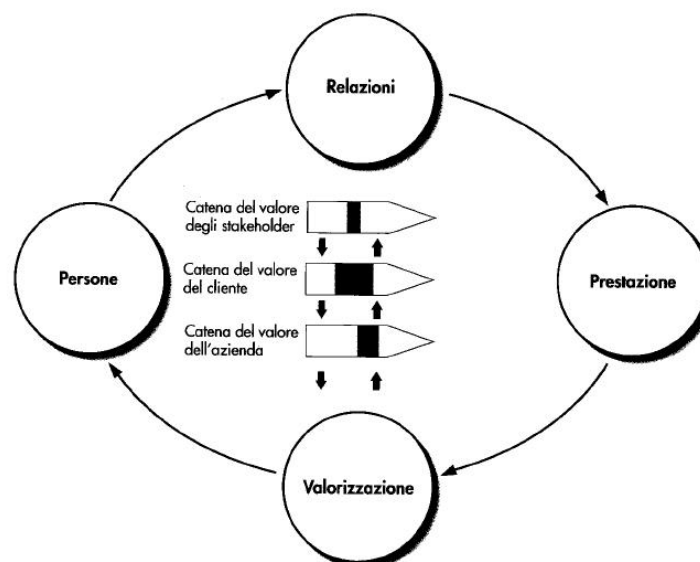
- la prospettiva configurazionale, che è la più completa, suggerisce che le pratiche di gestione delle risorse umane, perché possano influire positivamente sulle performance aziendali, devono essere integrate tra loro, in un unico sistema capace di auto-alimentarsi e svilupparsi coerentemente alla strategia aziendale e ai fattori ambientali. Si promuove così la creazione di un sistema integrato sia verticalmente che orizzontalmente che prova a lavorare all'unisono per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

1.4. Il ciclo del valore delle risorse umane

In accordo con la *Resource Based View* le risorse umane contribuiscono alla creazione di una parte del valore dell'organizzazione: Pertanto, esse diventano protagoniste di un ciclo virtuoso che se ben gestito può autoalimentarsi e produrre un incremento delle prestazioni.

Il ciclo del valore delle risorse umane è un modello analitico-descrittivo che studia le dinamiche che legano in sequenza le attività di gestione delle risorse umane e la strategia (Costa, Gianecchini, 2013). Tale ciclo passa attraverso quattro punti fondamentali: le persone, le relazioni, le prestazioni, la valorizzazione, come rappresentato in figura 5.

Figura 5 – Il Ciclo del valore delle risorse umane



Fonte: Costa , Gianecchini, 2013.

(Il ciclo del valore delle risorse umane è rappresentato dalle frecce che collegano ciclicamente i quattro nodi fondamentali del modello: persone, relazioni, prestazione e valore).

■ Le persone

Il ciclo del valore delle risorse umane non può che partire dalle persone, le quali sono portatrici del capitale umano formato da conoscenze, capacità e competenze. Il capitale umano si costruisce attraverso i processi di socializzazione (a livello familiare e nella comunità), scolarizzazione (a livello di istituzioni formative pubbliche e private) (Costa, Gianecchini, 2013) e professionalizzazione attuata attraverso la formazione specializzante erogata soprattutto dalle aziende; la professionalizzazione è supportata da continui corsi di aggiornamento che sono sempre più frequenti in questo periodo di continue innovazioni. Ogni persona è caratterizzata dalla sua unicità: essa infatti non apporta in azienda solo le sue conoscenze e competenze ma anche i suoi connotati caratteriali (unici e specifici di ognuno), i suoi comportamenti e il modo di essere. L'unicità della persona, insieme alle sue skills, può essere considerata come il potenziale umano, l'apporto che teoricamente una persona può dare all'organizzazione. Il potenziale umano che le persone possono apportare in azienda cambia sensibilmente per ogni persona; non solo per i connotati caratteriali specifici di ognuno, ma anche a causa del percorso formativo e professionalizzante che si è affrontato che varia a seconda del contesto nazionale, territoriale e sociale in cui la persona si è formata.

Le persone vengono in contatto con le aziende attraverso il mercato del lavoro. Quest'ultimo è lo strumento che rende visibili le persone e ne consente l'allocazione presso le aziende (Costa, Gianecchini, 2013). L'allocazione è resa possibile attraverso la corrispondenza più o meno forte tra le caratteristiche delle persone e quelle richieste dalle aziende. Quando si trova corrispondenza tra queste ultime, la persona passa attraverso un processo di selezione che serve a capire se il candidato è davvero "la persona giusta" capace di apportare valore nell'organizzazione.

■ *Le relazioni*

Fino a quando le persone sono nel mercato del lavoro e vengono soltanto in contatto con le aziende sono solo potenziali portatori di valore. Perché una persona entri a far parte dell'organizzazione c'è bisogno di istituire delle relazioni tra essa e l'organizzazione. Le relazioni che si instaurano tra queste ultime fanno sì che la persona possa entrare a far parte dell'azienda e contribuire al business di quest'ultima. Le relazioni possono essere individuali, collettive, sociali e organizzative. La direzione delle risorse umane (le cui competenze e attività verranno analizzate e approfondite nel secondo capitolo di questo lavoro), attraverso le sue attività più classiche di reclutamento, selezione e inserimento, ha un ruolo fondamentale nella creazione della relazione (Costa, Gianecchini, 2013) che lega le persone all'organizzazione.

Il contratto giuridico e il contratto psicologico

Attraverso il contratto di lavoro la persona entra formalmente a far parte dell'organizzazione. Esso è l'insieme di "condizioni economiche, comportamentali e morali che vincolano" lavoratore e datore di lavoro (Gabielli, Profili, 2013: p.172). Il contratto di lavoro è formato da una componente esplicita e da una implicita.

La parte esplicita della relazione che si instaura tra lavoratore ed organizzazione è costituita dal contratto giuridico. In prima istanza esso sancisce l'obbligo del datore di lavoro di corrispondere la retribuzione e quello del lavoratore di erogare la prestazione di lavoro. Tale contratto contiene clausole atte ad esplicitare: la durata del rapporto di lavoro (contratto a tempo determinato o indeterminato), le

regole base per la determinazione della retribuzione, le ore lavorative da effettuare (contratto part-time o full-time) ecc.; tal volta esso contiene anche norme di comportamento generali che il lavoratore deve seguire durante le ore lavorative. In molti casi il contenuto del contratto giuridico è influenzato dalla contrattazione collettiva stipulata a livello nazionale o territoriale da sindacati dei lavoratori e organizzazioni che rappresentano i datori di lavoro. In questa prospettiva, è nel contratto individuale che si estrinseca la relazione tra singola persona e singola organizzazione. Tale contratto ha valenza giuridica nel senso che esso deve essere considerato come punto di riferimento nel caso di contenziosi tra lavoratore ed organizzazione. Negli ultimi anni la legislazione ha dato alla luce svariati tipi di contratti individuali di lavoro diversi che vanno dal classico contratto di subordinazione, al contratto di collaborazione, ai contratti a progetto, commerciali, con le agenzie interinali che forniscono prestazioni lavorative all'occorrenza ecc. il contratto giuridico ricopre sicuramente un ruolo fondamentale nella definizione del rapporto di lavoro pur presentando alcune lacune. Esso infatti non sancisce le aspettative reciproche da parte dell'organizzazione e del lavoratore: ad esempio non esplicita in modo esaustivo tutte le modalità che un'organizzazione può mettere in atto per dimostrare apprezzamento nei confronti di prestazioni particolarmente brillanti, o ciò che si aspetta un lavoratore che mette in atto un determinato comportamento. La relazione di lavoro è fortemente influenzata dall'insieme delle "attese reciproche che sono considerate come obbligazioni vincolanti da entrambe le parti" (Gabrielli, Profili, 2013: p.173).

Rousseau (1995) ci propone un modello per comprendere il processo di formazione del contratto psicologico. Il candidato che vuole entrare a far parte di un'organizzazione recepisce i messaggi che l'azienda trasmette attraverso i suoi recruiters e con vari metodi di comunicazione. Egli li mette a confronto con i propri valori e le proprie inclinazioni (Gabrielli, Profili, 2013). Una volta entrata in azienda, la persona riceve ulteriori istruzioni implicite sul comportamento migliore da tenere da parte dei propri colleghi e in base a questi orienta e corregge i propri comportamenti ai fini del soddisfacimento delle proprie aspettative e di quelle dell'organizzazione. Il contenuto del contratto psicologico non è imm modificabile: esso varia nel tempo al variare di situazioni economiche, aziendali e strategiche. L'adempimento o l'inadempimento del contratto psicologico ha a che fare con i comportamenti e l'impegno che una risorsa umana profonderà nel proprio lavoro. Esso è caratterizzato da una certa reciprocità tacita tra le aspettative dell'organizzazione e del dipendente. Ricerche empiriche hanno studiato il rapporto che c'è tra gli inadempimenti del contratto psicologico e le percezioni dei dipendenti. Le prove a supporto della reciprocità risultano dai numerosi studi che evidenziano l'associazione negativa tra gli inadempimenti del contratto psicologico e gli atteggiamenti e i comportamenti dei dipendenti (Conway, Shapiro, 2011). Tuttavia, questa analisi rischia di diventare troppo ristretta e focalizzata soltanto sugli aspetti che riguardano i rapporti tra comportamenti e inadempimenti del contratto psicologico. Gli studiosi ritengono che la reciprocità sia molto più complessa di un semplice scambio bilanciato e ed è proprio in questo senso che si muovono gli studi dei ricercatori: indagare a fondo nella complessità degli scambi che avvengono nel contratto psicologico (Conway, Shapiro, 2011). Il contratto psicologico implica per le risorse umane un coinvolgimento emotivo nei confronti dell'organizzazione. La lealtà, la fedeltà, un commitment maggiore che non è supportato da aumenti della retribuzione sono il risultato di un coinvolgimento e di una identificazione della persona nell'organizzazione. Tramite la creazione di una relazione sana con l'azienda il dipendente smette di essere potenziale portatore di valori e competenze ed entra

a far parte dell'azienda a pieno titolo contribuendo alla creazione di valore e del vantaggio competitivo.

La gestione della relazione individuale è spesso affidata al singolo lavoratore e al suo superiore; la direzione delle risorse umane interviene soltanto in alcuni casi sporadici per implementare alcune pratiche di gestione delle risorse umane come ad esempio la valutazione del potenziale. Essa ricopre invece un ruolo quasi esclusivo nella gestione delle relazioni collettive (ad esempio quelle sindacali) che in determinate aziende e in determinati periodi storici possono diventare molto onerose e complesse. Le relazioni che si instaurano in un'organizzazione non si esauriscono nel campo delle relazioni individuali, collettive e organizzative che si vengono a creare all'interno dell'azienda. Negli ultimi anni viene richiesto alle risorse umane che ricoprono ruoli strategici di instaurare e gestire relazioni anche al di fuori dell'organizzazione al fine di creare una combinazione di relazioni interne ed esterne che possano rendere un'organizzazione unica ed inimitabile in questo campo. L'insieme delle relazioni che le persone attivano all'interno e all'esterno di un'organizzazione prende il nome di Social Capital. Esso, come il capitale umano, può essere migliorato e sviluppato in azienda per far sì che contribuisca alla creazione del valore e al raggiungimento del vantaggio competitivo. In questo periodo si è assistito all'emergere di diversi tipi di relazioni che la direzione risorse umane deve attivare e gestire: ciò è da imputare all'emergere di nuovi tipi di contratto di lavoro e alla grande differenziazione di lavoratori da considerare nella gestione delle persone primo su tutti l'imprenditore che fino a pochi anni fa era considerato come dato (Costa, Gianecchini, 2013). La qualità della relazione è una variabile molto importante che può fare la differenza nel raggiungimento del successo. "Un'elevata qualità della relazione può, ad esempio, sopperire a un meno elevato livello di competenze individuali e conferire all'insieme dell'organizzazione una notevole competenza distintiva" (Costa, Gianecchini, 2013: p.44). Le relazioni possono essere considerate come la combinazione di due variabili fondamentali. La prima variabile, su cui generalmente si focalizza l'attenzione degli esperti di risorse umane, è il rispetto della persona e riguarda la correttezza tecnico-giuridica e organizzativa dell'organizzazione; la seconda concerne invece il coinvolgimento emotivo, il commitment e l'attenzione alle persone. Attraverso diverse combinazioni di queste due variabili possiamo individuare quattro tipi di orientamento che le organizzazioni possono avere nei confronti della gestione delle relazioni con le proprie risorse umane.

- **Orientamento opportunistico:** questo caso si realizza quando l'azienda ha un orientamento opportunistico e non cura né il lato tecnico né il lato informale della relazione.
- **Orientamento Paternalistico:** si privilegiano il coinvolgimento emotivo e l'intensità sostanziale delle relazioni sacrificando tal volta la parte formale della relazione. Tale atteggiamento si può riconoscere in aziende piccole e poco gerarchizzate.
- **Orientamento tecnocratico:** in questo caso si sacrificano completamente le emozioni e il coinvolgimento emotivo delle persone dando importanza al rispetto della persona e delle relazioni solo per quanto riguarda gli aspetti tecnici, giuridici e organizzativi. Da questo orientamento risulta un ambiente freddo e rigido.
- **Orientamento integrato:** in fine, in questo tipo di orientamento l'organizzazione mette in atto una vera e propria opera di integrazione tra diverse funzioni tra le

quali il marketing, la comunicazione e la gestione delle risorse umane al fine di attuare delle politiche di acquisizione delle “persone migliori” (employer branding). Le persone vengono considerate come risorse uniche e rare da acquisire, sviluppare e trattenere all'interno dell'organizzazione affinché possano dare un contributo reale e significativo all'azienda. In questo caso le emozioni delle persone, soprattutto quelle legate al brand sono messe in primo piano, accompagnate dal rispetto della parte formale della relazione. (Costa, Gianecchini, 2013).

■ *La Prestazione*

Il lavoratore viene inserito in azienda per ricoprire un ruolo e svolgere delle mansioni specifiche richieste dall'organizzazione. In prima istanza, la prestazione può essere considerata come corrispettiva alla retribuzione nell'adempimento del contratto di lavoro; In realtà essa va al di là di un semplice scambio. La prestazione dipende dalle competenze del lavoratore che la eroga e dagli strumenti tecnologici e non messi a disposizione dall'organizzazione, dai processi aziendali e dalle modalità di organizzazione del lavoro. E' proprio dal modo in cui è organizzato il lavoro e dal design dei ruoli e delle mansioni, che viene definita l'entità della prestazione che ogni singolo lavoratore dovrà erogare. Tradizionalmente le prestazioni richieste discendono da un'organizzazione del lavoro e da una tecnologia relativamente stabile (Costa, Gianecchini, 2013). La creatività, la capacità di inventare e improvvisare del lavoratore emergono nel caso dello svolgimento di attività instabili e in continuo cambiamento dove non ci sono programmi d'azione ben determinati. Il lavoratore deve avere la capacità di rispondere in modo tempestivo a tali cambiamenti e adeguare velocemente i programmi di lavoro. In tali casi, dunque, la prestazione diventa una combinazione di circostanze uniche e irripetibili (Costa, Gianecchini, 2013). Compito della direzione risorse umane è quello di garantire che la prestazione sia fornita con spirito di collaborazione tra i lavoratori. Lo spirito di collaborazione, la lealtà della prestazione, l'orientamento al risultato sono aspetti che il contratto giuridico non riesce a regolare. Esso infatti seppur legittima il rapporto di subordinazione e regola alcuni comportamenti da tenere durante il rapporto di lavoro, non riesce a regolare e a rendere controllabili tutti questi aspetti. E in tale prospettiva che si sottolinea ancora una volta l'importanza del contratto psicologico e di una progettazione delle mansioni che renda ben definiti i ruoli da ricoprire e di conseguenza l'entità delle prestazioni da erogare. La qualità della prestazione dipende da quanto il lavoratore si identifica nell'organizzazione: più il lavoratore si sente coinvolto e parte dell'organizzazione, più incanalerà le sue energie e si sforzerà per raggiungere gli obiettivi che gli sono stati assegnati. Le organizzazioni promuovono la creazione di attività in comune al fine di rafforzare la coesione e lo spirito di squadra tra i dipendenti. Da un sondaggio condotto dal sole 24 ore nel 2013 sulle buone pratiche più comuni messe in atto dai top employers italiani ⁽¹⁾, è risultato che: l'82% delle organizzazioni mette a disposizione del personale delle chat online; l'80% organizza gare aziendali ed eventi sportivi, il 64% promuove la creazione di community tramite la creazione di forum o blog aziendali mentre il 53% utilizza i social network per lo stesso fine. Da un lato tali attività stimolano la competizione tra i lavoratori affinché siano

¹Per approfondimenti consultare l'articolo completo all'indirizzo internet: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-02-22/principali-strumenti-utilizzati-valorizzare-151040.shtml?uud=Abd86DXH>

proposte idee valide e competitive; dall'altro esse stimolano lo scambio di idee e il confronto tra i dipendenti affinché le persone si sentano parte di un gruppo e insieme possano lavorare e impegnarsi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'organizzazione può ricoprire un ruolo molto importante nella definizione del livello delle prestazioni fornite dai propri lavoratori: in primo luogo, mettendo in atto politiche di gestione delle risorse umane che promuovano l'identificazione delle persone nell'azienda e che siano orientate alla motivazione e alla soddisfazione delle persone; in secondo luogo, garantendo una formazione continua ed efficace per far sì che le competenze dei propri lavoratori siano costantemente aggiornate in modo che la prestazione venga svolta nel modo più efficiente ed efficace possibile, in linea con le continue innovazioni tecnologiche e con le richieste del mercato.

■ *La valorizzazione*

L'ultimo nodo del ciclo del valore delle risorse umane è rappresentato dal valore. In questa fase l'organizzazione coglie il surplus creato dalle risorse umane e lo inserisce nella catena del valore aziendale. Questo è il momento in cui l'organizzazione incontra il mercato e conseguentemente i propri clienti e ha la possibilità di trasformare le proprie attività in valore economico e di migliorare componenti intangibili del suo valore come la reputazione e l'immagine aziendale. Il valore prodotto dalle risorse umane discende dal social capital e in particolar modo dalle relazioni che esse hanno instaurato con il cliente e dalla qualità della prestazione che viene valutata attraverso piani di valutazione della prestazione redatti dalla direzione delle risorse umane. La produttività viene misurata secondo il valore trasferito al cliente. Questo orientamento al cliente e al mercato retroagisce sulle risorse umane (Costa, Gianecchini, 2013) che beneficiano del valore direttamente e indirettamente. La componente diretta è rappresentata dagli strumenti economici di gratificazione quali la retribuzione variabile agganciata alla qualità delle performances, piani di incentivazione e premi aziendali legati al raggiungimento di obiettivi ed extra-obiettivi assegnati dall'impresa. La componente indiretta è invece rappresentata da tutte le gratificazioni non economiche quali piani di sviluppo e avanzamenti di carriera disegnati sul singolo lavoratore, organizzazione di eventi per mettere in risalto particolari risultati raggiunti da un team di persone, il riconoscimento del valore di una determinata prestazione da parte di persone influenti all'interno dell'organizzazione (amministratore delegato, managers di linea ecc.).

La valorizzazione ricopre un ruolo molto importante all'interno dell'organizzazione poiché consente un ritorno economico e non di tutte le attività aziendali; inoltre consente di sviluppare e valorizzare le persone che con il patrimonio di relazioni costruite internamente ed esternamente all'azienda e con le loro prestazioni danno un contributo importante al valore dell'organizzazione. È da questo punto che si torna alle persone ed il ciclo ha di nuovo inizio in modo più o meno virtuoso.

L'utilizzo del modello del ciclo del valore delle risorse umane consente alle organizzazioni di ridefinire ed integrare gli strumenti e le politiche di gestione delle risorse umane per far sì che esse siano in linea con le scelte strategiche dell'organizzazione.

CAPITOLO SECONDO. LA DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE: EVOLUZIONE E FINALITA'

Nel capitolo precedente abbiamo parlato del ruolo fondamentale che le persone e le attività che riguardano la loro gestione hanno all'interno dell'organizzazione. Tali attività, che soprattutto negli ultimi anni hanno assunto un significato strategico per le imprese, sono pianificate e gestite dalla direzione delle risorse umane (DRU). La direzione delle risorse umane, come la intendono oggi le organizzazioni che si considerano all'avanguardia per quanto riguarda le pratiche di human resource management (HrM), rappresenta un partner strategico per le organizzazioni (Hulrick, 1997) che supporta il vertice strategico e i managers di linea nella gestione del personale in un'ottica di perseguimento della strategia aziendale. Questo risultato è il frutto di una lunga evoluzione che ha visto la Dru ricoprire diversi ruoli ed avere diverse posizioni nell'organizzazione. Nel tempo si sono così evolute anche le competenze richieste ad un esperto in gestione HR (human resource). Tale evoluzione se da un lato ha dato vita a nuovi ruoli e posizioni organizzative per la Dru, non ha fatto scomparire le altre configurazioni che la Dru ha assunto nel tempo dando vita ad un panorama molto vario. Le diverse configurazioni che la Dru può assumere variano da organizzazione a organizzazione adattandosi alla strategia aziendale, al contesto organizzativo e alle esigenze tipiche di ogni organizzazione.

In questo capitolo si approfondiranno l'evoluzione della direzione delle risorse umane e i ruoli che essa ricopre nell'organizzazione e si farà cenno alle molteplici attività che essa svolge.

2.1. L'evoluzione della Dru

“La direzione delle risorse umane è connotata da una sempre maggiore complessità e articolazione in termini di strutture, processi e professionalità degli addetti” (Paneforte, 1999: p.51). Tale funzione ha subito una lunga e lenta evoluzione incrementale che ha visto cambiare il suo ruolo e la sua posizione organizzativa in azienda. Lo sviluppo della direzione delle risorse umane è da imputare in primo luogo all'evoluzione delle relazioni tra persone e organizzazioni e al maggior valore che è stato assegnato nel tempo alle persone nell'organizzazione e nella società. Con l'affermarsi del sistema industriale nei primi anni del 900, assistiamo alla nascita di una vera e propria funzione di gestione del personale. In questi anni si manifesta infatti l'esigenza di organizzare e gestire un gran numero di persone con competenze specifiche che ricoprono ruoli diversi al fine di convogliare il risultato delle loro prestazioni verso un obiettivo comune (Boldizzoni, 2007). Tali cambiamenti si sono svolti in linea con la nascita di una legislazione del lavoro vincolante per le aziende, il rafforzarsi del potere delle organizzazioni sindacali, la presa di coscienza dei diritti umani e civili, la richiesta da parte delle aziende di skills sempre più specialistiche; scorrendo la letteratura si ha l'impressione che l'evoluzione della funzione HR dipenda dall'evolversi dell'ambiente esterno e dalla cultura dei managers e dei lavoratori più che da assetti strategici e organizzativi interni all'impresa (Boldizzoni, 2007). Numerosi studi e ricerche provano ad analizzare l'evoluzione della direzione delle risorse umane in relazione ad alcune variabili. Ad esempio, Maggi, nel 1979, analizza tale evoluzione prendendo in considerazione i comportamenti della direzione risorse umane e le strutture

organizzative (Paneforte, 1999), dividendo l'evoluzione in quattro "comportamenti" fondamentali messi in atto dalla Dru :

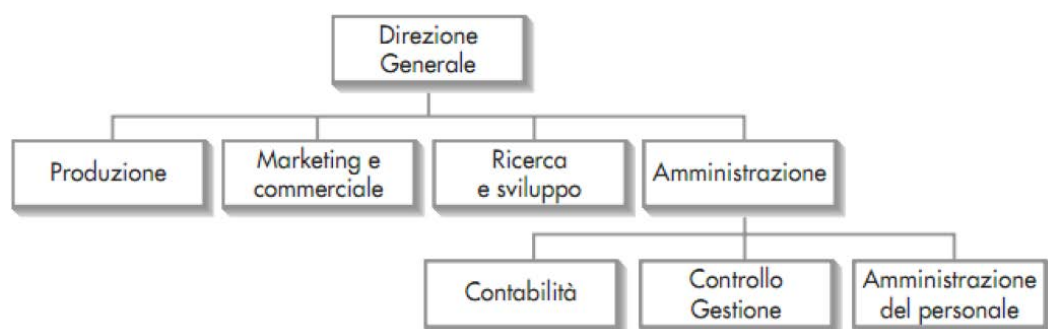
- comportamento amministrativo-repressivo: la risorsa umana viene vista come un soggetto passivo che opera in un'organizzazione statica. La funzione risorse umane si occupa quindi solo dell'amministrazione formale e burocratica di tali risorse;
- comportamento manipolatorio-paternalistico: in tale fase acquistano importanza i bisogni e i fattori motivazionali delle risorse umane che, continuano però ad operare in un'organizzazione statica;
- comportamento innovativo-velleitario: viene riconosciuta alle persone la capacità di far evolvere e sviluppare le strutture organizzative attraverso il loro contributo (valori e comportamenti) apportati e messi in atto in azienda;
- comportamento consapevole-professionale: l'organizzazione viene vista come un insieme di elementi da integrare tra loro con la finalità di rendere coerenti gli obiettivi organizzativi e quelli individuali.

In linea generale, le fasi di evoluzione della Dru si possono classificare in tre tipologie di configurazione che la funzione HR ha assunto nel tempo. Tuttavia, tali configurazioni non sono da considerare come compartimenti immodificabili in cui inserire le diverse forme che ha assunto la Dru in questi anni: tale classificazione prova a descrivere in modo esemplificativo l'evoluzione continua della Dru in relazione alle principali variabili che la caratterizzano.

■ *Amministrazione del personale*

Nella configurazione "amministrazione del personale", rappresentata in figura 1, non esiste ancora una direzione hr definita con una posizione organizzativa propria: essa è infatti inglobata nella funzione amministrativa.

Figura 1 – Configurazione "Amministrazione del personale"



Fonte: Costa , Gianecchini, 2013.
(La Dru come appendice della funzione amministrativa).

Il task della Dru è caratterizzato da una concezione di tipo contabile-amministrativa volta ad amministrare il rapporto di lavoro (Costa, Gianecchini, 2013). Pertanto, ai membri di tale funzione, sono richieste competenze altamente specialistiche in materie amministrative, contabili e legali e generiche per quanto riguarda gli aspetti gestionali. La Dru così configurata non ha nessun potere decisionale e ha scarsi rapporti con la line e i vertici aziendali dai quali riceve soltanto gli input informativi per lo svolgimento dei propri compiti. Nella maggior parte dei casi la performance di tale funzione è misurata sulla correttezza e sulla

legittimità degli atti compiuti oppure, solo per quanto riguarda gli aspetti amministrativi è rivolta al costo (Boldizzoni, 2007). In questa prospettiva, la Dru fornisce un servizio poco differenziato adottando una segmentazione del personale generale derivante dal diritto del lavoro. Data la bassa strategicità della Dru così intesa in alcuni casi talune di queste attività sono state affidate in outsourcing ad aziende specializzate. La gestione del personale in senso stretto è affidata alla line e ai vertici aziendali che operano senza supporto specialistico utilizzando strumenti non professionali e adottando politiche non formalizzate; queste ultime, in quanto restano implicite, possono essere molto efficaci e apportare un grande valore alla strategia aziendale. (Costa, Gianecchini, 2013). La Dru fornisce un supporto meramente amministrativo alle imprese per tutti gli anni 50. È all'inizio degli anni 60 che essa inizia ad occuparsi delle attività di job evaluation, selezione e formazione del personale nelle grandi imprese italiane come "Fiat e Pirelli" (Cocozza, 2006: p.123). La forte industrializzazione e le lotte sindacali che caratterizzano l'Italia negli anni 60 e 70 richiedono che la Dru svolga attività più complesse e articolate. In questo periodo si manifesta l'esigenza di formare le tante persone che affluiscono nelle imprese dal settore agricolo e le persone che ricoprono i nuovi ruoli che si vengono a creare a causa dell'innovazione tecnologica (Cocozza, 2006). In tale prospettiva le funzioni del personale cercano di acquisire autonomia e di svolgere compiti più precisi giustificati dall'adozione e dall'impiego di tecniche di gestione più sofisticate (Boldizzoni, 2007). È affidata alla Dru anche la gestione delle relazioni con i sindacati che, in questo periodo in particolare, si rivelano molto onerose e complesse.

■ *La "gestione del personale"*

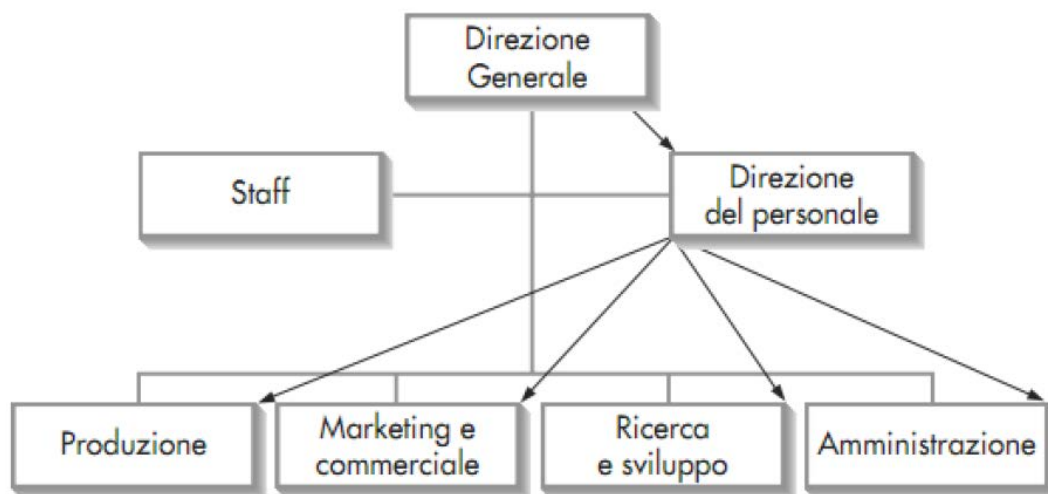
Verso la metà degli anni 80 si conclude il primo processo evolutivo e il modello descritto sopra inizia ad andare in crisi: La grande competizione internazionale induce le imprese a intraprendere processi innovativi (Cocozza, 2006). Ne risulta una direzione delle risorse umane completamente rinnovata: la configurazione assunta, rappresentata in figura 2 a pagina seguente, si può definire di "gestione del personale".

In questo caso, il task della Dru si caratterizza in termini gestionali oltre che amministrativi. Tale configurazione non si contrappone alla precedente, in quanto, la correttezza giuridico-amministrativa degli atti è comunque assicurata (Boldizzoni, 2007).

In questa fase, la Dru implementa proprie politiche di gestione del personale e fornisce supporto specialistico al vertice strategico e alla line per l'implementazione delle scelte strategiche in termini di gestione del personale (Costa, Gianecchini, 2013). Rispetto alla configurazione precedente la Dru ha molti più contatti con le altre funzioni dell'organizzazione. Nella definizione e nell'implementazione delle proprie politiche la Dru gode di una certa autonomia che si può distinguere in:

- autonomia specialistica, riguardante la posizione organizzativa autonoma della direzione risorse umane che si stacca dalla funzione amministrativa collocandosi in una posizione di staff indipendente dalle altre funzioni. Essa fornisce supporto specialistico alla line in ambiti che richiedono l'utilizzo di strumenti professionali specifici;
- Autonomia politica, che conferisce alla Dru un potere diretto sulle politiche di gestione del personale (Costa, Gianecchini, 2013).

Figura 2 – Configurazione “Gestione del personale”



Fonte: Costa , Gianecchini 2013.

(La Dru assume una posizione autonoma Di staff che fornisce supporto al vertice strategico e alla line operativa).

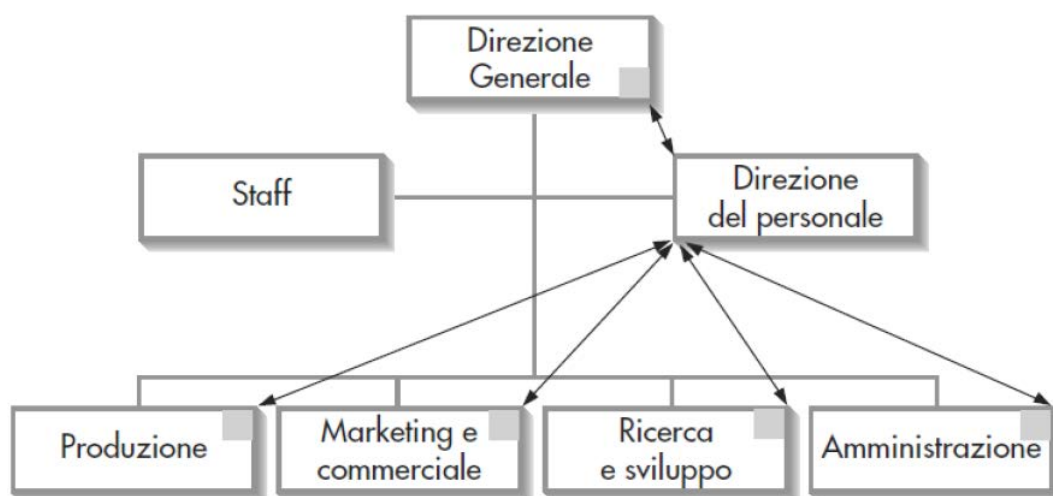
Oltre alla gestione amministrativa del personale le attività maggiormente implementate sono quelle di: selezione, gestione delle relazioni sindacali, formazione, job evaluation, compensation ecc.; sono inoltre svolte analisi motivazionali e psicologiche delle persone volte ad aumentare il commitment e la qualità della performance dei lavoratori. Per implementare tali attività spesso la Dru utilizza strumenti di gestione professionali e sofisticati e implementa politiche altamente formalizzate: per questo, agli addetti sono richieste competenze altamente specialistiche per quanto riguarda la direzione del personale e generiche in materia di gestione. L'azione di tale funzione è orientata a criteri di efficienza ed efficacia nell'impiego del personale (Cocozza, 2006) sui quali è misurata la sua performance; tale azione è spesso orientata al breve periodo e alla risoluzione di problemi specialistici (Costa, Gianecchini, 2013). La Dru ha responsabilità sulle altre funzioni per quanto riguarda la direzione del personale e risponde direttamente ai vertici aziendali per le proprie azioni.

■ Direzione e sviluppo delle risorse umane

All'inizio degli anni 90, soprattutto nelle imprese caratterizzate da una struttura organizzativa complessa, si configura un modello di Dru che prende il nome di "direzione e sviluppo delle risorse umane" rappresentato in figura 3 a pagina seguente. Il compito della Dru in questo modello è quello di cercare compatibilità e coerenze reciproche tra le politiche di gestione del personale e la strategia aziendale (costa, Gianecchini, 2013). La business idea, cioè le caratteristiche che rendono il bene o servizio che l'azienda produce unico, contiene la human resource idea, cioè le caratteristiche che rendono distintive le politiche di gestione delle risorse umane (Norman, 1984). In tale prospettiva la strategia e le politiche di gestione delle risorse umane nascono insieme e si sviluppano come componenti di un sistema unico. Pertanto, la direzione delle risorse umane implementa politiche capaci di dare un reale contributo alla creazione e al mantenimento del vantaggio competitivo. La direzione delle risorse umane non fornisce più il suo supporto specialistico alla line e al vertice aziendale: essa si

integra direttamente nel vertice strategico al fine di fornire e ricevere input per l'implementazione di politiche di gestione delle risorse umane che siano in linea con la strategia dell'organizzazione. La funzione hr si focalizza su problematiche strategiche, direzionali e operative (Costa, Gianecchini, 2013). La professionalità degli addetti è molto elevata sia sugli aspetti di gestione aziendale sia su aspetti di gestione e sviluppo delle risorse umane ma probabilmente senza un'alta specializzazione (Costa, Gianecchini, 2013) che impedirebbero la flessibilità e l'adattabilità delle competenze a qualsiasi contesto aziendale. Nel modello "Direzione e sviluppo delle risorse umane" sono utilizzati strumenti e tecniche molto evolute ma poco formalizzate.

Figura 3 – Configurazione "Direzione e sviluppo delle risorse umane"



Fonte: Costa , Gianecchini, 2013.
(La Dru integrata nel vertice strategico).

In questa configurazione si manifestano due esigenze apparentemente contrapposte: la prima riguarda l'unità funzionale della direzione delle risorse umane al fine di sfruttare le economie di scala e affidare la gestione delle risorse umane a persone specializzate; la seconda riguarda il coinvolgimento della linea nella gestione del personale affinché alcuni meccanismi siano resi più veloci e dinamici. La gestione di queste due esigenze risulta la problematica più delicata di questo modello. Per trovare un equilibrio tra le due esigenze le organizzazioni ricorrono a diverse soluzioni:

- si cerca un coinvolgimento della linea nella definizione delle politiche di gestione delle risorse umane e si delegano alla stessa aspetti rilevanti della loro gestione;
- si favoriscono scambi di idee per rendere consapevoli sia gli addetti al personale che la linea delle varie problematiche che potrebbero presentarsi in campo operativo;
- si auspica un decentramento della direzione delle risorse umane presso le altre funzioni affinché essa possa fornire supporto alla linea.

(Costa, Gianecchini, 2013).

La performance di tale modello è misurata sul reale contributo che le politiche implementate da tale funzione danno alla creazione del vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane (Costa, Gianecchini, 2013). I professional hr devono promuovere la diffusione della

cultura e dei valori aziendali tra i lavoratori e far sì che essi vi si identifichino. In tale modello si evidenzia il ruolo determinante che le persone e la loro gestione assumono nell'organizzazione diventando parte costitutiva della strategia e del successo aziendale.

I tre modelli appena descritti non sono scomparsi nel tempo: essi fanno parte ancora oggi dei modelli di Dru che possiamo ritrovare all'interno delle varie aziende. Il modello "amministrazione del personale" è riscontrabile ancora oggi nelle piccole aziende dove la gestione delle risorse umane compete a una o poche persone che hanno il potere direzionale o nelle grandi aziende burocratizzate dove il rapporto tra organizzazione e lavoratore si riduce alla gestione degli aspetti formali.

Il modello "Gestione del personale" si ritrova in aziende medio-grandi che nel tempo hanno accumulato esperienza nella gestione del personale e hanno risorse da investire in attività specialistiche (Costa, Gianecchini, 2013).

In fine, il modello "direzione e sviluppo del personale" si rileva in aziende medio-grandi orientate all'innovazione che operano in ambienti dinamici e in mercati del lavoro differenziati.

L'evoluzione del ruolo che le persone hanno assunto in azienda segue la linea evolutiva della direzione delle risorse umane appena descritta: semplicemente si può considerare tale fattore come l'elemento scatenante e guida di tale evoluzione. All'inizio le persone erano viste come elementi "indispensabili" all'interno dell'impresa in quanto dovevano svolgere compiti prestabiliti e spesso ripetitivi: c'era bisogno quindi solo di amministrarle in termini formali e di compiere atti in linea con le leggi in materia di lavoro che vincolavano le aziende. In seguito si è manifestata l'esigenza di selezionare le persone più appropriate per ricoprire un determinato ruolo, formarle, valutarle, motivandole e dando loro soddisfazione affinché esse profundessero un maggiore impegno nell'esecuzione della loro prestazione: così la Dru si è evoluta e si è dotata degli strumenti e di una struttura organizzativa capaci di far fronte a queste nuove esigenze. Infine, si è arrivati a concepire il ruolo della persona come fondamentale all'interno di un'organizzazione capace di dare un reale apporto alla strategia aziendale: si sono così implementate politiche in linea con la strategia e con l'idea che le risorse umane e la loro gestione possono fare la differenza ai fini del raggiungimento del successo.

Oggi, una direzione delle risorse umane orientata alla gestione delle persone in questi termini è vista come un "servizio" strategico all'interno dell'organizzazione rivolto ai lavoratori che sono considerati "clienti" interni. Questo servizio si configura come collettivo quando implementa politiche di gestione di tutto il personale o di grossi gruppi professionali; diventa invece segmentato o a volte addirittura individualizzato quando progetta interventi che riguardano una o poche persone che rappresentano spesso figure chiave all'interno dell'organizzazione. Le politiche di gestione delle risorse umane si differenziano in linea con i ruoli organizzativi, le caratteristiche professionali e sociali dei soggetti che operano nell'ambiente interno ed esterno all'impresa (Costa, Gianecchini, 2009). In tale prospettiva, la direzione delle risorse umane opera con una logica di marketing interno volta a fornire servizi adeguati alle esigenze dei singoli e dell'organizzazione.

2.2 Una direzione delle risorse umane multiruolo: il modello di Ulrich

A metà degli anni 90, Ulrich sviluppa un modello che classifica le competenze che dovrebbero avere i professional HR prendendo in considerazione due variabili: l'orientamento al breve o al lungo periodo e l'orientamento ai processi operativi o alle persone. Tali variabili diventano gli assi verticali e orizzontali di una matrice che, unendosi definiscono quattro ruoli fondamentali che i professional hr dovrebbero presidiare per realizzare una business partnership efficace ed efficiente e creare valore per l'impresa e per i suoi dipendenti (Gabrielli, Profili, 2013). I quattro ruoli, rappresentati in figura 4 sono: administrative expert, employee champion, change agent e business partner.

Figura 4 - Il modello di Ulrich



Fonte: Ulrich (1997).
(La Dru multi-ruolo teorizzata da Ulrich).

Quando l'impresa ha un orientamento al breve periodo e ai processi il professional hr sarà per l'azienda un administrative expert. Ai professional hr è richiesto di gestire il personale in termini amministrativi e contabili e di svolgere le attività fondamentali di gestione hr. La loro performance è valutata sul grado di efficienza ed efficacia dei processi. Per garantire l'efficienza e l'efficacia i professional hr devono effettuare continue analisi e, se necessario, riformulare i processi operativi. Tale ruolo si può ricondurre alla configurazione di Dru "amministrazione del personale" illustrata nel paragrafo precedente.

Un orientamento al breve periodo e alle persone fa sì che i professional HR diventino employee champion. In questo caso i professional HR diventano "amici e portavoce" dei lavoratori capendo e facendosi rappresentanti delle loro esigenze. Tale ruolo richiede un coinvolgimento personale dei professional HR che svolgono attività di dialogo e ricerca delle soluzioni ai problemi prospettati (Ulrich, 1997). Tali attività sono volte all'aumento del commitment dei dipendenti

e cercano di ottenere risultati in termini di un buon coinvolgimento in modo che i lavoratori si identifichino a pieno nell'organizzazione (Gabrielli, Profili, 2013). Le attività svolte dalla Dru in questa veste si possono ritrovare nelle varie attività svolte dalla configurazione di Dru "Gestione del personale".

L'orientamento al lungo periodo e alle persone da vita al ruolo di change agent. Ai professional Hr è richiesto di supportare manager e collaboratori nella gestione delle trasformazioni e dei cambiamenti che occorrono in azienda. I risultati sono misurati in termini di sviluppo organizzativo (Gabrielli, Profili, 2013).

L'ultimo ruolo che si configura nel caso di orientamento di lungo periodo e ai processi è quello di partner strategico. I professional Hr hanno il compito di allineare processi, politiche e strumenti alla strategia aziendale ai fini di una sua migliore realizzazione. Tali attività hanno il fine di avvicinare i tempi di esecuzione tra pianificazione e esecuzione delle strategie, conseguire migliori risultati economici grazie ad una migliore esecuzione della strategia (Ulrich, 1997).

Gli ultimi due ruoli si possono ricondurre alla configurazione "direzione e sviluppo delle risorse umane" che è la più completa: essa infatti auspica una direzione risorse umane che riesca ad implementare tutte le attività in un ottica di reale supporto all'azienda e alla sua strategia. È proprio in questo senso che Ulrich intende la direzione risorse umane: una Dru che implementi contemporaneamente tutti e quattro i ruoli contribuendo così alla creazione di valore. La direzione multiruolo che si configura è quella che svolge le sue attività fondamentali come selezione, formazione, valutazione ecc.; è vicina e supporta i lavoratori aumentando così il loro commitment e la loro motivazione; supporta l'azienda e i lavoratori nei periodi di cambiamento affinché possano essere capiti e affrontati con minori problemi e resistenze; supporta l'organizzazione nella realizzazione della strategia aziendale implementando politiche appropriate. Nel 2005 Ulrich e Brockbank hanno ridisegnato tale modello superando le critiche di chi, come Legge (2005), lo accusava di essere troppo legato alle esigenze del business aziendale. I due autori cercano di individuare i presupposti per lo sviluppo di una leadership efficace della funzione hr. Accanto all'importanza del ruolo strategico di Business Partner si colloca il ruolo di Employee partner (Gabrielli, Profili, 2013) che richiede ai professional HR un maggiore impegno nelle attività di ascolto e attenzione alle esigenze dei lavoratori.

2.3. Le attività e gli strumenti della Dru

Le attività che la direzione delle risorse umane presidia possono essere svolte sia in azienda che in outsourcing. Non è raro, infatti, che le aziende esternalizzino tutte o parte delle attività di gestione delle risorse umane affidandole a aziende esterne. Questo fenomeno può essere spiegato da due diverse cause: la prima deriva da decisioni di esternalizzazione che le aziende prendono per ridurre i costi di alcune attività, la seconda invece è dettata dall'esigenza di affidare alcune attività ad aziende specializzate che le presidiano utilizzando strumenti specialistici e professionali. Tali attività ricoprono un ruolo molto importante all'interno di un'organizzazione poiché le permettono di poter contare su persone che vengono selezionate, valutate, sviluppate e ricompensate secondo logiche specifiche. Tali attività accompagnano la risorsa

umana nel suo percorso in azienda dal primo momento in cui viene a contatto con l'organizzazione, fino alla risoluzione del suo rapporto di lavoro; pertanto, esse devono essere gestite in linea con la strategia aziendale, con attenzione e professionalità, affinché sia la persona che l'organizzazione possano trarne il maggior valore possibile. Come abbiamo precedentemente accennato, la direzione delle risorse umane ha il compito di porsi come business partner al fianco delle organizzazioni e "trasportare" la strategia aziendale nelle politiche e nelle pratiche che implementa. Oggi come non mai, c'è bisogno di figure professionali che prestino una grande attenzione alle persone e alla loro valorizzazione poiché esse sono considerate le principali portatrici di conoscenze e competenze: risorse intangibili fondamentali per le organizzazioni. In questo paragrafo verranno descritte esemplificativamente le principali attività svolte dalla direzione delle risorse umane fatta eccezione per la formazione, la quale, verrà approfondita nel terzo capitolo di questo lavoro.

2.3.1. Organizzazione del lavoro e programmazione del personale

Le attività di organizzazione del lavoro riguardano la definizione degli ambienti e degli spazi di lavoro e la progettazione delle mansioni. Tale progettazione può avere impatto su diverse variabili che riguardano sia l'organizzazione che gli individui quali: l'efficienza, la qualità dei prodotti, la qualità della vita lavorativa e il suo equilibrio con la vita privata, la salute e la sicurezza dei lavoratori e di chi viene a contatto con loro o con i loro prodotti, la flessibilità organizzativa. Le diverse alternative di progettazione non possono massimizzare tutte le dimensioni elencate (Gabrielli, Profili, 2013) privilegiandone alcune a scapito di altre. Per tale motivo le modalità di organizzazione del lavoro sono oggetto di decisioni complesse. Tali decisioni sono spesso vincolate dalle leggi in materia di lavoro o dalle richieste avanzate da associazioni di lavoratori.

In linea generale, possiamo classificare le alternative organizzative in tre approcci:

- approccio meccanicistico;
- approccio motivazionale;
- approccio ergonomico percettivo.

L'approccio meccanicistico nasce e trova spazio dopo la rivoluzione industriale con la nascita delle fabbriche moderne. In tale contesto, infatti, alcuni studiosi come Taylor e Weber focalizzano i loro studi sulle migliori strategie per intensificare lo sfruttamento delle efficienze organizzative portate dalle innovazioni tecnologiche. È proprio dallo scientific management sviluppato da Taylor in questo periodo che nasce l'approccio meccanicistico. Tale teoria pone l'accento sulla razionalizzazione del lavoro attraverso lo studio delle mansioni che vanno divise in varie componenti per determinare il modo migliore per svolgerle (Deadrick, Stone, 2014). Allo stesso modo l'approccio meccanicistico si basa sull'assegnazione a ciascun lavoratore di mansioni molto semplici, spesso fasi di un unico processo produttivo. In tale approccio il ruolo di decisore e controllore delle attività spetta ad un soggetto terzo che si configura come supervisore. Tale approccio permette la riduzione dei costi di formazione e fa sì che i lavoratori possano essere facilmente sostituiti.

Durante gli anni 50, si sviluppano degli studi che mettono in relazione le caratteristiche delle mansioni e la motivazione dei lavoratori dando vita ad un approccio alla progettazione delle mansioni completamente diverso. Secondo l'approccio motivazionale, il lavoro deve essere progettato in modo che le

mansioni e le relazioni sociali che si creano in azienda possano agire come fattori motivazionali e di ricompensa intrinseca per i lavoratori. Nel 1980 Hackman e Holdam sviluppano un modello di organizzazione del lavoro che individua cinque caratteristiche che le mansioni dovrebbero avere per influire sulla motivazione e la soddisfazione dei dipendenti (Gabrielli, Profili, 2013):

- varietà: riguarda il grado di differenziazione dei compiti che compongono la mansione e le capacità e le competenze a cui deve attingere il lavoratore per svolgerla al meglio;
- identità: è misurata in riferimento alla completezza della mansione;
- significatività: riguarda la possibilità di misurare il contributo della mansione ai risultati dell'organizzazione;
- autonomia: riguarda la libertà che il lavoratore ha di programmare e definire le modalità di svolgimento della mansione;
- feedback: è misurato sulle informazioni che il lavoratore riceve riguardo l'efficacia della sua prestazione.

Più tali caratteristiche sono presenti nelle mansioni, maggiore sarà il contenuto motivazionale del lavoro (Gabrielli, Profili, 2013).

L'approccio ergonomico ha l'obiettivo di minimizzare gli sforzi fisici dei lavoratori attraverso un attento studio della progettazione di mansioni e luoghi di lavoro. L'approccio percettivo deriva invece dallo studio delle abilità cognitive dei lavoratori al fine di migliorarne l'affidabilità e ridurre così i casi di incidenti ed errori (Gabrielli, Profili, 2013).

Tali approcci sono il frutto dell'unione di diverse materie quali: disegno industriale, sociologia, psicologia, fisiologia ecc. Nel disegnare un ruolo devono essere prese in considerazione diverse variabili chiave affinché esso sia efficiente e possa apportare il massimo valore possibile all'impresa. Due variabili importanti sono l'ampiezza verticale e orizzontale dei ruoli che definiscono il grado di discrezionalità e autonomia che il lavoratore ha nello svolgimento della propria mansione e l'ampiezza della mansione intesa come insieme di compiti da dover svolgere.

Le attività di programmazione del personale hanno l'obiettivo di programmare i flussi di persone in entrata, all'interno dell'impresa e in uscita (Solari, 2004). Nella programmazione dei flussi in entrata si programma la quantità di personale necessaria in azienda per poi passare alle attività di reclutamento e selezione; i flussi all'interno dell'azienda riguardano invece la redazione di piani di sviluppo e mobilità interna; in fine, i flussi in uscita riguardano l'interruzione volontaria o fisiologica del rapporto di lavoro. Le gestioni dei tre flussi si influenzano a vicenda: ad esempio, l'interruzione del rapporto di lavoro con una persona può significare l'avanzamento di carriera o l'assunzione di un nuovo lavoratore che abbia i requisiti per ricoprire il ruolo rimasto vacante. Le attività di programmazione che la funzione hr deve implementare si sono sviluppate nel tempo: oggi, oltre alla pianificazione degli organici è importante anche porre l'attenzione sulla sua qualità cercando di pianificare lo sviluppo di competenze che siano sempre adeguate a ciò che richiede il mercato. Per svolgere tali attività, la Dru si avvale del sistema informativo del personale. Tale sistema contiene informazioni riguardo ogni singolo dipendente (dati anagrafici, percorso formativo e qualifiche acquisite, mobilità interna all'azienda, mansioni svolte precedentemente, dati sulla retribuzione ecc.). Attraverso l'analisi di tali dati, la Dru può avere informazioni generali sulla popolazione aziendale in relazione a diverse variabili o dati individuali utili per sviluppare piani di mobilità, di formazione e di sviluppo di carriera per il singolo dipendente.

2.3.2. Reclutamento, selezione e inserimento in azienda

Le attività di reclutamento e selezione si possono considerare come fasi di un unico processo e rappresentano le leve fondamentali per gestire i flussi di persone in entrata nell'organizzazione. Una volta definite le mansioni da ricoprire e il fabbisogno di personale, si passa alla fase operativa di ricerca e identificazione delle persone più idonee per rispondere a tali esigenze.

Attraverso le attività di ricerca, che prendono il nome di attività di reclutamento o recruiting, l'azienda esprime la sua domanda di lavoro. La prima attività da effettuare è la definizione del profilo della posizione, il quale è composto da due parti fondamentali: la job description e la person specification. La job description riguarda la descrizione della mansione, delle sue finalità, della sua posizione organizzativa, dei compiti da svolgere e degli eventuali strumenti da utilizzare. La person specification riguarda invece le conoscenze, le abilità e i comportamenti che una persona dovrebbe avere per poter svolgere al meglio i compiti che gli verranno assegnati. Per rendere più accurato il reclutamento, nella definizione del profilo sono anche indicati alcuni requisiti specifici quali: esperienze lavorative precedenti o certificazioni necessarie per ricoprire la posizione. La definizione del profilo è molto importante sia per le aziende, che si fanno un'idea più precisa delle persone che stanno cercando e degli strumenti più adeguati da utilizzare, sia per i potenziali dipendenti. Una descrizione accurata rappresenta un importante fattore nella determinazione delle aspettative individuali del lavoratore e consente la soddisfazione di tali aspettative da parte dell'organizzazione (Solari, 2004).

La fase successiva a quella della definizione del profilo è quella della ricerca vera e propria. Tale fase ha l'obiettivo di venire a contatto in modo veloce ed efficiente con il maggior numero di candidati che si identificano nel profilo richiesto. La scelta dei canali e degli strumenti utilizzati dipende dalla complessità e strategicità dei ruoli da ricoprire (Gabrielli, Profili, 2013). Pertanto, in relazione al livello di strategicità della posizione da ricoprire le organizzazioni pianificheranno e implementeranno processi di reclutamento e selezione differenti. In linea generale, possiamo individuare due "luoghi" principali dove le organizzazioni possono cercare i candidati: il mercato interno all'azienda e il mercato esterno del lavoro.

La ricerca nel mercato interno, fa sì che i nuovi ruoli che si creano o quelli che si rendono vacanti siano assegnati a persone che sono già presenti in azienda idonee a ricoprirli immediatamente o dopo un periodo di formazione. Tale ricerca si concretizza attraverso l'utilizzo di due strumenti principali: le azioni di mobilità interna e il job posting. Le azioni di mobilità interna, verticale o orizzontale, sono messe in atto dalla direzione delle risorse umane che, analizzando i dati sul personale in azienda, decide quale sia la persona interna all'organico aziendale più idonea a ricoprire la posizione vacante. Tali azioni sono utilizzate per rendere più stabile il lavoro e per premiare le persone secondo una logica meritocratica. Il Job posting invece si realizza attraverso l'auto candidatura delle risorse umane alle posizioni aperte in azienda a cui sono interessate. L'utilizzo di questi strumenti è molto delicato perché potrebbe alimentare senso di ingiustizia e iniquità tra i lavoratori: per tale motivo, essi devono essere utilizzati con tutta la trasparenza e l'imparzialità possibile. La ricerca nel mercato interno inoltre può essere causa di un irrigidimento della cultura aziendale e può "accrescere il rischio di "autoreferenzialità" dell'organizzazione" (Gabrielli, Profili, 2013: p.149).

La ricerca nel mercato esterno si avvale di molteplici strumenti formali ed informali che possono essere combinati tra loro a seconda del tipo di figura cercata (Costa, Gianecchini, 2009). Uno degli strumenti informali più importanti è rappresentato dal passaparola. In questo caso i candidati vengono a sapere che ci sono posizioni aperte nell'organizzazione da fonti informali o dagli stessi dipendenti dell'azienda, i quali, si fanno portavoce dell'organizzazione e promotori delle candidature. L'autocandidatura invece riguarda la presentazione spontanea del candidato all'organizzazione: egli promuove la sua candidatura attraverso la presentazione del suo curriculum vitae all'azienda che viene archiviato in appositi database aziendali e analizzato nel momento in cui si presenta l'esigenza di effettuare ricerche. Molto spesso, le organizzazioni ricercano personale tramite inserzioni sui media come web, radio, tv, o organi di stampa. Negli ultimi anni grazie alla grande diffusione di internet le inserzioni sul web sono utilizzate tantissimo: la disponibilità di posizioni aperte viene resa nota ai potenziali candidati sia sul sito aziendale posseduto ormai dalla maggior parte delle aziende, sia su siti specializzati nella conciliazione della domanda e offerta di lavoro.

Un ulteriore strumento di ricerca è rappresentato dagli uffici di placement delle scuole e delle università, i quali, mettono in contatto studenti o neo laureati con l'organizzazione segnalando persone compatibili con le esigenze aziendali. La ricerca di personale può essere affidata ad agenzie pubbliche o private, associazioni imprenditoriali e sindacali che forniscono servizi di consulenza alle aziende e di impiego ai lavoratori velocizzando il processo iniziale di selezione. L'attività di recruiting può infine essere svolta da società di executive search soprattutto nei casi in cui si ricercano figure altamente specializzate o figure manageriali.

Ognuno degli strumenti sopra elencati presenta vantaggi e svantaggi. La scelta degli strumenti da integrare e utilizzare deve essere fatta nell'ottica di attrarre e interessare le persone che rientrano negli standard dell'azienda e disincentivare quelli che non vi rientrano (Costa, Gianecchini, 2009). Per attrarre e trattenere le persone migliori in azienda si ricorre a politiche di employer branding. Queste politiche, che discendono dal marketing, tendono a promuovere il marchio aziendale e il luogo di lavoro affinché i dipendenti lo percepiscano come il posto migliore in cui lavorare. Per implementare tali politiche c'è bisogno di una forte collaborazione tra la funzione marketing che deve implementare le attività di promozione del brand, la comunicazione aziendale che deve diffondere messaggi all'interno e all'esterno dell'organizzazione coerenti con le politiche di marketing e la direzione risorse umane che deve implementare politiche e attività e garantire un ambiente di lavoro che siano in linea con i messaggi veicolati. L'employer branding non coinvolge soltanto i potenziali candidati ma anche i dipendenti dell'organizzazione poiché promuove l'identificazione nel brand e nei valori aziendali. Alla fine della fase di ricerca, si compiono operazioni di screening dei candidati, volte ad eliminare quelle candidature che non hanno i requisiti soglia per ricoprire la posizione o quelle che non sono in linea con il profilo richiesto. Si arriva così ad una lista di candidati che potranno accedere alla successiva fase di selezione.

Attraverso la selezione del personale il candidato viene in contatto con l'organizzazione e mette in gioco tutte le sue competenze al fine di essere inserito in azienda. La selezione infatti, ha l'obiettivo di individuare la "persona giusta" per l'azienda che abbia le competenze e il potenziale per essere vincente per l'organizzazione e per dare un reale contributo alla creazione di valore. Si tratta di un procedimento molto complesso e delicato che presenta due tipi di

rischi principali: quello di selezionare una persona che non è adatta a ricoprire al meglio il ruolo che gli sarà assegnato (errore di falso positivo) e quello di non selezionare una persona che, nel tempo, si rivelerà valida in altre imprese (errore di falso negativo). Il processo di selezione si può dividere in tre parti principali: lo screening, la valutazione, la decisione.

Alla fase di screening effettuata (spesso da software) alla fine del recruiting, ne segue un'altra effettuata (dai selezionatori) al fine di individuare i Profili più interessanti per l'azienda e ridurre ancora la rosa dei candidati che verranno ammessi alla successiva fase di valutazione.

Le tecniche e gli strumenti utilizzati nella fase di valutazione servono a scoprire e capire caratteristiche più profonde del candidato che non possono essere scritte in un curriculum. I principali strumenti utilizzati sono i test, i colloqui e l'assessment centre. I test rappresentano il principale strumento che le imprese utilizzano per selezionare i giovani che entrano in azienda. Essi si dividono in test cognitivi e di personalità. I test cognitivi sono volti ad indagare il grado di abilità intellettuale posseduta dalle persone sia in termini generali che di competenze specialistiche. I test di personalità invece indagano nel profondo delle persone cercando di far emergere lati della personalità che potrebbero essere utili ai selezionatori nella valutazione dell'idoneità del candidato. Tale strumento dà la possibilità ai selezionatori di agire con imparzialità poiché le risposte fornite sono inserite in una griglia prestabilita e possono fare facilmente da discriminante nel processo di scelta. I colloqui sono uno strumento molto utilizzato dalle aziende poiché stabiliscono un contatto diretto tra la persona e l'organizzazione. Durante il colloquio, c'è uno scambio di informazioni da entrambe le parti volto a ridurre le asimmetrie informative tra azienda e candidato. E' in questo momento infatti, che l'organizzazione acquisisce informazioni che vanno al di là di quelle scritte nei curricula dei candidati e il candidato conosce meglio l'azienda e le sue aspettative. Lo svantaggio più immediato di tale strumento è il filtro rappresentato dal selezionatore: c'è infatti il rischio che egli valuti, anche se inconsapevolmente, secondo i propri valori e pregiudizi personali; inoltre c'è il rischio di acquisire informazioni dispersive o diverse per ogni candidato che renderebbero difficile un confronto bilanciato. Per far fronte a tali svantaggi, si utilizzano colloqui strutturati o semi strutturati. Nei primi, i selezionatori utilizzano un set di domande uguali per tutti: sono utilizzate principalmente interviste situazionali volte a capire il comportamento del lavoratore in una situazione ipotetica o interviste che indagano il comportamento del lavoratore in situazioni che si sono presentate nel suo passato lavorativo. I colloqui semi strutturati sono un mix dei due colloqui sopradescritti, durante i quali si pongono al candidato domande prestabilite, ma si lascia anche spazio ad uno scambio di informazioni più libero. Da questo tipo di colloquio si acquisiscono quindi sia informazioni professionali volte a misurare la compatibilità della persona con la mansione da svolgere (person job fit), sia informazioni volte a misurare la compatibilità delle persone con i valori e la cultura aziendale (person organization fit).

L'ultima metodologia utilizzata nella fase di valutazione dei candidati è l'assessment centre che serve a valutare contemporaneamente più candidati. Tale metodologia è costituita da un insieme di prove che sono volte ad esaminare competenze specifiche e dimensioni della personalità dei candidati. Benché tra le prove possano essere ricompresi i colloqui o la somministrazione di vari test, l'elemento che caratterizza tale metodologia sono le simulazioni (Gabrielli, Profili, 2013). Il compito dei selezionatori (assessors) sarà quello di osservare e valutare il comportamento dei candidati nelle situazioni simulate che gli vengono presentate. I due strumenti principali utilizzati in quest'ambito sono

gli esercizi in basket e le simulazioni di gruppo. Nel caso degli esercizi in basket, si propone al candidato un contenitore in cui c'è una grande quantità di documenti aziendali: il candidato è chiamato in breve tempo a dare risposta per iscritto a tali documenti. Questo tipo di esercizio è volto a valutare la capacità di problem solving, reazione allo stress, delega e pianificazione del candidato che in poco tempo dovrà pianificare una strategia capace di risolvere i problemi che gli vengono sottoposti. Nelle prove di gruppo che possono essere sia libere che di role playing, viene valutata la capacità di relazione e il modo di porsi nei confronti del gruppo di ogni candidato. Ad ogni gruppo viene sottoposta una questione aziendale da risolvere: gli assessors dovranno osservare il comportamento di ogni candidato e valutare sia la risoluzione proposta, sia il modo in cui vi si è giunti. Alla fine della sessione di assessment centre, gli assessors sono chiamati a confrontare le proprie valutazioni per giungere alla decisione più "giusta" ed imparziale possibile. Si tratta di una metodologia molto complessa la cui esecuzione viene affidata a società esterne poiché richiede che gli assessors abbiano competenze molto specialistiche.

Alla fine della fase di valutazione, effettuata con gli strumenti che si ritengono più opportuni, l'organizzazione è chiamata a decidere quale sia la "persona giusta" o le "persone Giuste" da inserire in azienda.

Durante la fase di selezione si pongono le basi del contratto psicologico, l'adempimento del quale, è un requisito fondamentale per il successo della relazione tra persona e organizzazione.

L'inserimento del neo assunto in azienda è un momento molto delicato: per questo, alcune aziende implementano delle politiche per gestirlo. In alcuni casi vengono organizzati degli incontri formativi e di orientamento in cui i neo assunti hanno la possibilità di conoscere l'organizzazione e, talvolta, hanno la possibilità di conoscere i vertici aziendali. In altri casi, ai neo assunti vengono forniti dei welcome kit in formato cartaceo o elettronico dove possono trovare informazioni relative all'organizzazione. Per facilitare l'inserimento, la socializzazione con i colleghi e con il contesto organizzativo, il neo assunto è affiancato da un buddy che ha il compito di seguirlo ed indirizzarlo nel suo primo periodo di lavoro (Gabrielli, Profili, 2013). Una connotazione diversa assume l'affiancamento del neo assunto da parte di un dipendente senior dell'azienda che ha il fine di trasferire competenze specifiche al neo assunto e di aiutarlo a comprendere il ruolo che dovrà ricoprire; questo tipo di attività prende il nome di mentoring ed è utilizzata anche nell'implementazione di altre attività di gestione hr.

Il processo sopra descritto, dalla ricerca all'inserimento del personale rappresenta un'attività molto delicata e vede la direzione delle risorse umane e i manager di linea in stretta collaborazione dalla definizione del profilo cercato, alla decisione del candidato da assumere all'inserimento in azienda che compete alla Dru, per quanto riguarda la presentazione dell'organizzazione e alla linea per quanto riguarda l'inserimento del lavoratore nella posizione assegnata e la sua socializzazione e l'integrazione con i colleghi.

2.3.2. La valutazione

Le attività di valutazione del personale sono implementate in diversi momenti della vita di un'organizzazione. Esse sono volte a "dare valore" alle persone e al

contributo che esse apportano ai fini della realizzazione degli obiettivi aziendali. Tali attività, rispondono a diverse esigenze che si manifestano nel corso della vita di un'organizzazione: in primo luogo, quella di accrescerne il valore e garantirne il funzionamento (Gabrielli, Profili, 2013); in secondo luogo, quella di fornire sempre maggiore motivazione e garantire prospettive di sviluppo al personale. Le attività di valutazione sono fortemente interrelate con le altre politiche di gestione delle risorse umane (retribuzione, formazione e sviluppo, politiche di mobilità interna) poiché forniscono importanti input informativi ai fini della loro implementazione. Un'altra funzione importante svolta dal sistema di valutazione è quella di garantire un costante allineamento tra la struttura organizzativa e la strategia aziendale. Pertanto, il termine valutazione del personale non è del tutto esaustivo, in quanto tali attività prendono vita in un ambito pluridimensionale interessando diverse variabili che possono avere una connotazione organizzativa o individuale. In altre parole, tali attività, interessano la valutazione di tutte le dimensioni che hanno a che fare con le persone, le cosiddette tre p: posizione, prestazione, potenziale. L'implementazione delle attività di valutazione differisce in ogni azienda in relazione all'orientamento e ai valori di quest'ultima; inoltre, l'indagine e la valutazione di ognuna delle dimensioni sopra descritte risponde a diverse finalità e, di conseguenza, viene effettuata attraverso l'utilizzo di metodi e strumenti differenziati. Con qualunque finalità e in qualunque modo essa venga implementata, la valutazione del personale, rappresenta un'attività inevitabile in un'organizzazione poiché consente l'attivazione di importanti processi riguardanti il personale.

■ *La valutazione delle posizioni*

Con la valutazione delle posizioni organizzative si assegna un valore ad ogni posizione (o ruolo) presente in azienda e lo si mette in relazione con gli altri ruoli al fine di assicurare ad ogni lavoratore la posizione "giusta" sulla scala retributiva. Il valore di ogni posizione dipende dalla sua importanza e complessità e dalla capacità di dare un reale contributo alla creazione di valore. Le metodologie per classificare le mansioni sono molteplici, tra queste, si possono ricavare tre sistemi di classificazione principali:

Job ranking che classifica le posizioni secondo una gerarchia ordinale senza utilizzare un criterio specifico;

Job grading che classifica le posizioni organizzative ancora secondo una logica ordinale, ma le inserisce in fasce di cui vengono rese note le caratteristiche generali;

Sistemi quantitativi, che classificano le posizioni secondo una cardinalità definita e secondo criteri quantitativi e oggettivi.

Per pervenire a una definizione dettagliata e completa delle posizioni (job description) e alla conseguente valutazione, in azienda si utilizzano tre strumenti principali che possono essere utilizzati singolarmente o integrati tra loro:

- osservazioni dirette;
- questionari;
- interviste.

Con riferimento alle osservazioni dirette possiamo dire che esse sono efficaci quando si osservano mansioni costituite da compiti essenzialmente stabili e ripetitivi. I questionari e le interviste, in varie forme, sono utilizzati per la valutazione di posizioni più complesse e possono essere fatti in collaborazione o con il controllo dei propri superiori diretti al fine di ottenere una job description e una valutazione priva di errori.

■ *La valutazione della prestazione*

La valutazione delle prestazioni è volta a misurare e valutare il livello della performance dei collaboratori rispetto a obiettivi prestabiliti in un arco temporale predefinito (6, 12 mesi). Tale valutazione si svolge prendendo in considerazione due dimensioni principali:

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prestabiliti (cosa?);
- i comportamenti organizzativi messi in atto per il raggiungimento di tali risultati (come?).

L'importanza relativa di queste due dimensioni all'interno di un sistema di valutazione dipende dagli orientamenti aziendali e dal segmento di popolazione valutata. In linea generale, nella valutazione dei livelli gerarchici più alti si dà una maggiore importanza alla valutazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati; scendendo nella scala gerarchica, nella valutazione delle performance dei collaboratori esecutivi, assume più importanza la dimensione legata ai comportamenti organizzativi e al processo di esecuzione della prestazione (Boldizzoni, 2007).

Una delle fasi più critiche alla base del processo di valutazione è la definizione degli obiettivi: essi oltre a fornire all'organizzazione un metro oggettivo per la misurazione delle performance, agiscono come fattori motivazionali per i collaboratori. Le caratteristiche che gli obiettivi assegnati dovrebbero possedere sono oggetto di diverse teorie; in linea generale, essi dovrebbero essere: misurabili nel tempo, pochi, specifici, sfidanti ma non impossibili da raggiungere, in linea con la strategia aziendale e, soprattutto, correlati alla mansione che ricopre la persona a cui vengono assegnati.

Per quanto riguarda invece, la valutazione dei comportamenti, si fa riferimento a quelli collegati direttamente alla task performance, i quali devono essere misurabili e realmente osservabili (Gabrielli, Profili, 2013). I sistemi e le metodologie di valutazione si sono evoluti nel tempo passando da sistemi che si basavano su una valutazione essenzialmente gerarchica, effettuata dal diretto superiore, a sistemi di valutazione a 360 gradi. Tali sistemi prevedono che il collaboratore sia valutato da diversi soggetti: superiori, collaboratori, clienti e fornitori dell'azienda. In alcuni sistemi di valutazione è stata inserita l'autovalutazione del candidato, il quale è chiamato ad esprimere un giudizio riguardo la sua prestazione e a dividerlo e confrontarlo con il suo valutatore. Ognuno dei sistemi di valutazione presenta vantaggi e svantaggi, pertanto, il confronto tra le varie valutazioni e l'espressione della valutazione finale devono essere effettuati da manager competenti e consapevoli della delicatezza e dell'importanza di tale processo. Le valutazioni vengono espresse tramite la compilazione di schede di valutazione o attraverso l'utilizzo di scale valutative di vario genere.

Alla fine del processo di valutazione si deve predisporre un colloquio di feedback tra il valutatore e il valutato. Si tratta di una fase da gestire con molta attenzione poiché il colloquio di feedback rappresenta un momento molto delicato che può

influire significativamente sulla motivazione e sulle azioni future del valutato. Nel momento in cui si fornisce un feedback negativo bisogna far in modo che esso venga percepito dal valutato come uno stimolo a migliorare e a far meglio e non come un elemento disincentivante e demotivante. Il colloquio rappresenta un momento di scambio tra i due principali attori di questo processo e rappresenta la “base di lancio” per l’implementazione delle altre politiche del personale. La valutazione delle prestazioni, infatti, è fortemente correlata con le altre politiche di gestione del personale: il raggiungimento di determinati obiettivi influenza sicuramente la sfera retributiva e i piani di incentivazione dedicati al valutato; una prestazione particolarmente brillante e apprezzata dall’organizzazione pone le basi per azioni di mobilità immediata o futura; una prestazione al di sotto delle aspettative potrebbe portare alla progettazione di interventi formativi. In questo processo, gestito essenzialmente dalla linea operativa e dal management, la direzione delle risorse umane ha il compito di progettare e gestire il sistema di valutazione e quello di garantire che esso sia utilizzato correttamente e coerentemente con le sue finalità. Per far ciò, si possono prevedere degli interventi formativi ad hoc per i valutatori volti ad aumentare la professionalità e le competenze nella gestione di tale sistema.

■ *La valutazione del potenziale*

La valutazione del potenziale è volta a valutare la persona secondo un’ottica orientata al futuro. Il suo obiettivo è quello di reperire elementi predittivi riguardo alle possibili prestazioni di un lavoratore che venga collocato in una posizione o in un contesto organizzativo diverso (Gabrielli, Profili, 2013). Si tratta di uno strumento molto utile per definire le potenzialità delle persone, le quali, rappresentano uno degli elementi principali per la definizione del futuro dell’azienda. Tuttavia la difficoltà di implementare tale sistema e gli alti costi legati alla sua gestione rendono molto difficile l’implementazione di un sistema di valutazione del potenziale stabile. Si tratta di uno strumento che ha avuto difficoltà ad essere accettato dal management delle aziende poiché si basa su elementi “incerti” che non possono avere un riscontro oggettivo immediato. Data “l’incertezza” di tale valutazione c’è bisogno che essa venga effettuata da persone esperte che utilizzino “protocolli interpretativi” validati capaci di cogliere le potenzialità dei valutati (Gabrielli, Profili, 2013); per tale motivo, questa attività spesso è svolta in collaborazione tra componenti della Dru e valutatori esterni specializzati. Tali attività non si basano sull’osservazione di comportamenti agiti, ma mirano attraverso metodologie specialistiche a far emergere dimensioni profonde, attitudini o capacità che la persona non ha avuto l’occasione di mostrare durante lo svolgimento della propria mansione. Si tratta della misura di un potenziale relativo ad un determinato ruolo o contesto organizzativo (Gabrielli, Profili, 2013). La valutazione del potenziale è alla base dell’implementazione di tutte le attività di sviluppo delle risorse umane quali formazione e piani di carriera.

Lo strumento più utilizzato per la valutazione del potenziale è l’assessment centre che vede l’utilizzo congiunto di diversi strumenti e diversi valutatori al fine di arrivare ad una valutazione che sia il più precisa e completa possibile. Ancora una volta, alla fine del processo di valutazione c’è il colloquio di feedback nel quale vengono discussi i risultati ottenuti e vengono definiti i piani di sviluppo del valutato.

È da sottolineare come, le innovazioni dei processi rese possibili dalle continue innovazioni tecnologiche, consentano l’inserimento dei risultati di valutazione delle (posizioni, prestazioni e potenziale) su piattaforme on line. Questo

fenomeno, oltre a ridurre i tempi di inserimento, consente la sistematizzazione e la condivisione delle informazioni nella rete aziendale dando la possibilità di usufruirne a tutti i soggetti interessati.

2.3.4. Lo sviluppo del personale e la gestione delle carriere

Possiamo definire la carriera (lavorativa) come l'insieme di tutte le esperienze lavorative di una persona che cambiano e si evolvono nel tempo. In azienda il sistema di gestione delle carriere coinvolge diverse leve di gestione hr come la valutazione da cui prende avvio, la formazione, la programmazione del personale e il sistema delle promozioni (Gabrielli, Profili, 2013). Alla base della definizione delle opportunità di carriera per un lavoratore ci sono i risultati emersi dalle attività valutative (della performance e del potenziale), i quali forniscono importanti input informativi riguardo le persone che "meritano" di essere valorizzate, sviluppate e promosse. Lo sviluppo del personale è l'elemento alla base della definizione di un sistema di gestione delle carriere efficace e rappresenta un'opportunità significativa sia per l'organizzazione sia per il lavoratore. L'organizzazione ha la possibilità di creare e ampliare competenze distintive che sono alla base del proprio vantaggio competitivo. Il lavoratore, dal canto suo, ha la possibilità di aumentare la propria employability e di vedere realizzate le proprie aspettative di sviluppo e realizzazione. I programmi di sviluppo, pertanto, devono essere il frutto di uno scambio bilaterale tra persona e organizzazione affinché entrambi possano trarne il maggior vantaggio possibile. I piani di sviluppo si concretizzano attraverso l'utilizzo di due metodologie principali:

- I sistemi work-based che auspicano uno sviluppo informale della risorsa umana attraverso l'apprendimento continuo proveniente dallo svolgimento delle mansioni e dalle relazioni che il lavoratore instaura internamente ed esternamente all'organizzazione;
- interventi formativi mirati all'acquisizione di competenze specifiche attraverso la partecipazione a eventi formativi pianificati e principalmente formali.

Lo sviluppo e la carriera sono ciclicamente legati: lo sviluppo del personale dà la possibilità alla carriera di evolversi; l'evoluzione della carriera dà vita a nuove possibilità di sviluppo. Nel periodo in cui viviamo, caratterizzato da un forte dinamismo, il sistema di gestione delle carriere vede ancora una volta l'interazione dell'organizzazione e del lavoratore. L'organizzazione deve essere orientata allo sviluppo delle risorse umane e deve promuovere e garantire possibilità di carriera; il lavoratore deve "mettersi in gioco", abbandonare la certezza e la stabilità della propria posizione sviluppandosi e rendendosi flessibile rispetto ai cambiamenti che riguardano la sua vita lavorativa, ai fini di una realizzazione personale che sia in linea con le proprie inclinazioni e capacità. Dal punto di vista dell'individuo, la carriera che si intraprenderà e svilupperà, dipende infatti dai suoi fattori motivazionali, attitudini e prospettive.

Brousseau et al. (1996) individuano quattro tipologie di carriera possibili, i quali, possono anche essere integrati tra di loro.

- La carriera lineare rappresenta il modello classico di carriera e presuppone avanzamenti lineari verso l'alto lungo la scala gerarchica. L'individuo che predilige questo tipo di carriera ha una visione del successo legata all'acquisizione di potere (Gabrielli, Profili, 2013).

- La carriera a spirale presuppone spostamenti periodici sia orizzontali che verticali tra varie posizioni all'interno della struttura organizzativa. Tale tipo di carriera è finalizzata ad approfondire le competenze in diverse aree disciplinari: si auspica che le diverse mansioni che il lavoratore ricoprirà nel tempo siano affini affinché le competenze già possedute dal lavoratore possano costituire un terreno fertile per lo sviluppo delle nuove competenze. I drivers motivazionali allo sviluppo di tale carriera sono lo sviluppo personale e la creatività (Gabrielli, Profili, 2013).

- La carriera da esperto non implica spostamenti all'interno della struttura organizzativa, bensì l'acquisizione di competenze specifiche riguardo una professione determinata. Tale tipologia di carriera riguarda i professionisti (avvocati, ingegneri ecc.) che lavorino in un'organizzazione, o che lavorino autonomamente. Il percorso che si compie è di continua specializzazione ed è finalizzato ad acquisire sempre maggiore conoscenza della professione.

- La carriera transitoria, infine, riguarda lo spostamento delle persone in diverse aree e campi spesso non correlati tra loro. Le persone che compiono intenzionalmente tale carriera sono in cerca di indipendenza e variabilità (Gabrielli, Profili, 2013).

Le tipologie di carriera sopra descritte, si possono compiere sia all'interno dell'organizzazione sia attraverso un percorso che ne varchi i confini. Lo sviluppo di una carriera è comunque dipendente dalla presenza di vacancy o posizioni organizzative ovvero di "posizioni libere" all'interno di un'organizzazione (Solari, 2004). Le ristrutturazioni organizzative a cui sono soggette le imprese e i cambiamenti nel contratto psicologico che caratterizzano questo periodo lasciano sempre meno spazio alle possibilità di carriera lineare. In tale prospettiva diventano sempre più importanti i percorsi di carriera a spirale finalizzati a promuovere lo sviluppo di persone che abbiano competenze flessibili e adattabili a contesti organizzativi dinamici. Si assiste così alla nascita di una carriera "senza confini" che riconosce all'individuo una certa capacità "imprenditoriale" nella definizione della propria carriera. La globalizzazione ha fatto sì che nelle aziende si configurassero tipi di carriera "internazionale" che portano i lavoratori a passare dei periodi di tempo all'estero prima di tornare alla casa madre e ricoprire ruoli di rilievo. In molte organizzazioni questo passaggio è indispensabile affinché una persona possa ricoprire ruoli di rilievo, poiché, in ambito internazionale egli ha la possibilità di mettersi alla prova e confrontarsi con contesti organizzativi e culturali diversi e di acquisire e sviluppare ulteriori competenze. La gestione del sistema delle carriere all'interno delle organizzazioni, prevede che si svolga una costante pianificazione del personale orientata al lungo periodo. C'è bisogno che si redigano piani di successione dettagliati e che si propongano piani di formazione e sviluppo ad hoc per far sì che, nel momento in cui un ruolo si renda vacante, ci sia già una persona che abbia le skills e le competenze per ricoprirlo. In ultima istanza, possiamo dire che il sistema di gestione delle carriere può essere utilizzato dalle imprese per promuovere e motivare persone che presentano caratteristiche che l'organizzazione considera "chiave" ai fini del raggiungimento del successo.

2.3.5. I sistemi di compensation

Premiare e ricompensare le persone in modo giusto è una sfida che tiene sempre più impegnate le organizzazioni e le loro direzioni delle risorse umane. I sistemi di compensation, che siano economici o non economici, hanno infatti una notevole influenza sulla motivazione e sulla soddisfazione delle persone. Le ricompense a cui un'organizzazione può far ricorso sono molteplici e a volte frutto di studi interni all'organizzazione. In prima istanza possiamo classificare le ricompense secondo due variabili:

- ricompense economiche e non economiche che si classificano sulla base della natura della ricompensa;
- ricompense intrinseche ed estrinseche che si classificano sulla base della fonte dalla quale proviene la ricompensa.

Per quanto riguarda la natura della ricompensa, essa è economica quando si estrinseca attraverso strumenti monetari (retribuzione monetaria o bonus) o facilmente misurabili; è invece non economica quando si fonda sul riconoscimento di meriti o su possibilità di sviluppo e formazione garantite dall'organizzazione.

Riguardo alla fonte dalla quale provengono le ricompense esse sono estrinseche quando provengono dall'ambiente esterno (organizzazione, superiori, colleghi), intrinseche quando prendono vita all'interno dell'individuo e sono rappresentate dal piacere nello svolgere il proprio lavoro (Gabrielli, Profili, 2013) e dal senso di benessere e soddisfazione. Da queste classificazioni esemplificative possiamo evincere che il sistema di compensation è un sistema molto vario, il quale, deve essere gestito con la massima professionalità affinché si possa trarne vantaggio. Ogni individuo, in relazione alla sua età, status sociale, bisogni e aspettative, attribuisce un peso più o meno importante ad ogni componente del sistema di compensation: da ciò discende il bisogno di implementare un sistema che si metta "in ascolto" per captare i bisogni e le esigenze dei lavoratori al fine di strutturare al meglio i pacchetti di ricompense da assegnare. In tale prospettiva, le altre politiche di gestione delle risorse umane come formazione, sviluppo e carriere entrano a far parte del sistema di compensation.

La retribuzione può essere considerata la componente principale del sistema di ricompense economiche. Essa è sancita nel contratto di lavoro come corrispettiva alla prestazione lavorativa e va ben oltre questa definizione. La retribuzione infatti, è al centro della redazione di strategie e politiche retributive che vengono implementate tenendo conto di diverse variabili. La prima variabile da considerare è la scelta del posizionamento retributivo che l'azienda intende occupare e cioè quanto l'azienda remunera i ruoli rispetto al mercato. La definizione del posizionamento retributivo determina la competitività retributiva dell'azienda: esso può essere usato per attrarre e trattenerne le risorse migliori all'interno di un'organizzazione (se superiore alla media di mercato); può essere finalizzato a politiche di riduzione degli organici (quando si colloca sotto la media di mercato). Il posizionamento retributivo può dipendere da diverse variabili: la contrattazione collettiva con i sindacati, le strategie aziendali, l'ability to pay dell'organizzazione (Gabrielli, Profili, 2013). La struttura retributiva riguarda invece la remunerazione assegnata a ciascun ruolo nella struttura organizzativa. È necessario che essa sia definita con equità in base alle caratteristiche dei ruoli al fine di evitare differenziali retributivi irragionevoli e senso di ingiustizia retributiva tra i lavoratori. Gli input informativi per la definizione della struttura retributiva sono forniti dai sistemi di valutazione delle posizioni. L'ultima variabile

da tenere in considerazione è rappresentata dalla dinamica retributiva che è volta a cogliere le variazioni delle retribuzioni assegnate ai singoli ruoli. La causa della dinamica retributiva è da imputare a fattori che possono provenire sia dall'interno (scelte gestionali) che dall'esterno dell'organizzazione (contrattazione collettiva). La gestione delle retribuzioni si può dividere in due parti fondamentali:

- Gestione della retribuzione fissa;
- gestione della retribuzione variabile.

Per retribuzione fissa si intende quella parte della retribuzione definita nel contratto di lavoro che è comunque garantita al lavoratore. Nella definizione della retribuzione fissa bisogna decidere quale dimensione si intende ricompensare. Le dimensioni principali tra cui bisogna scegliere sono:

- il job, inteso come valore del ruolo;
- il merito, inteso come qualità della prestazione fornita;
- le competenze possedute.

È evidente come la definizione della retribuzione fissa possa influire sulla motivazione e soddisfazione delle persone e sulla competitività retributiva dell'impresa. La retribuzione variabile riguarda invece quegli aspetti della retribuzione "occasionalità" che si presentano soltanto in alcune situazioni specifiche. Si tratta di una politica di flessibilizzazione della retribuzione individuale legata ad alcuni parametri definiti dai programmi di retribuzione. Esistono diversi strumenti e metodologie per gestire la retribuzione variabile: essi vanno dagli strumenti caratterizzati dall'erogazione di premi monetari, a strumenti che auspicano la partecipazione economico finanziaria dei dipendenti che consistono in piani di assegnazione di azioni e opzioni azionarie. La retribuzione variabile remunera i lavoratori o per il merito (performance particolarmente brillanti) o per obiettivi (raggiungimento di obiettivi di breve o lungo periodo). Il sistema di retribuzione variabile è finalizzato ad orientare i comportamenti delle risorse umane al raggiungimento dei risultati attraverso piani di incentivazione e premi.

A completamento del pacchetto di ricompense c'è l'erogazione di benefit rappresentati da ricompense economiche non monetarie di cui il lavoratore ha la possibilità di usufruire. Essi sono rappresentati da convenzioni con negozi, possibilità di usufruire del servizio di mensa o asilo nido aziendale, concessione di telefono o macchina ecc. I benefit non sono una ricompensa sostitutiva della retribuzione: essi vi si pongono accanto al fine di aumentare la motivazione dei lavoratori e il loro senso di identificazione nell'organizzazione.

2.3.6 Altre attività di gestione hr e note conclusive

Accanto alle attività descritte in questo paragrafo si pongono altre attività che mirano all'integrazione delle risorse umane in azienda.

■ Le relazioni di sostegno

La direzione delle risorse umane si occupa di attivare relazioni di sostegno. Tali relazioni possono essere attivate in diversi momenti della vita aziendale e rispondono a diverse finalità.

- Il coaching è una relazione di sostegno che aiuta un lavoratore in difficoltà nella soluzione di problemi legati al proprio lavoro e ai propri livelli di responsabilità. Non si tratta assolutamente di un aiuto psicologico,

semplicemente il coach aiuta il coachee a riflettere su problemi in campo lavorativo stimolandolo a riflettere secondo diverse prospettive.

- Il counseling ha invece natura psicologica e aiuta il lavoratore a concentrarsi su aspetti più intimi della sua personalità e alla risoluzione di problemi specifici.
- Il mentoring, infine, si instaura tra un lavoratore senior e uno junior e ha il fine di trasferire competenze organizzative e promuovere la socializzazione e l'identificazione nell'organizzazione.

■ *Il diversity management*

La direzione delle risorse umane implementa anche attività volte a valorizzare la diversità in azienda. Il diversity management si basa sull'eliminazione delle discriminazioni e su una forte valorizzazione della diversità di: abilità, genere, età, etnia. Le diversità, infatti, portano un arricchimento della cultura aziendale e necessitano di una gestione oculata affinché possano rappresentare una fonte di valore per l'organizzazione. Questa attività sta diventando sempre più importante nell'organizzazione poiché la popolazione aziendale sta diventando sempre più differenziata a causa di fattori economici, legislativi e sociali.

Nel corso di questo paragrafo abbiamo visto come le attività di gestione hr siano strettamente collegate tra di loro come componenti di un unico sistema che deve essere allineato con la strategia aziendale e che "lavori" insieme ad essa per il raggiungimento del successo. La sfida della direzione delle risorse umane è quella di implementare le sue attività coinvolgendo sempre più il management e la linea operativa ai fini di sensibilizzarli sui temi di gestione hr e di collaborare per gestire la risorsa più importante, quella capace di innovare e sviluppare le proprie competenze per il raggiungimento di obiettivi aziendali sempre nuovi e sfidanti.

CAPITOLO TERZO. LA FORMAZIONE: UNA LEVA STRATEGICA PER IL SUCCESSO DELLE ORGANIZZAZIONI

La formazione accompagna gran parte delle persone durante la maggior parte della vita, dalla prima età scolare fino ed oltre la vita professionale. La formazione, che ha forme e finalità diverse a seconda del periodo della vita in cui viene erogata, mira a sviluppare conoscenze negli individui affinché essi possano applicarle in tutti i contesti in cui si trovano ad operare.

L'economia che caratterizza il periodo in cui viviamo è stata definita Knowledge-Based-Economy (Gabrielli, Profili, 2013) a sottolineare l'importanza che la conoscenza assume nella vita delle organizzazioni. La conoscenza è una risorsa intangibile e pertanto difficilmente imitabile che non si "usura" nel tempo ma, ha la capacità di auto generarsi quanto più viene utilizzata. Per tali motivi, essa è considerata una risorsa strategica, alla base di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Data la criticità di tale risorsa, negli ultimi decenni si conducono attività di ricerca che mirano ad individuare le strategie per gestirla al meglio, le quali si concretizzano in azienda tramite l'implementazione di vere e proprie politiche e sistemi di gestione della conoscenza che prendono il nome di knowledge management (km). È in questo contesto che le attività di formazione assumono sempre maggiore importanza nella vita delle organizzazioni, le quali, devono promuovere e sviluppare piani di formazione per i propri dipendenti, che sono i portatori della conoscenza in azienda. Spostando il focus di analisi dall'organizzazione all'individuo, si può affermare che le attività di formazione assumono rilevanza anche per le persone poiché esse vedono realizzate le proprie esigenze di sviluppo e formazione: componenti importanti del contratto psicologico (Gabrielli et al., 2010).

In questo capitolo si analizzerà l'attività di "formazione delle risorse umane": partendo da un'analisi dei fattori che determinano gli investimenti in formazione e dei rischi che comportano, si passerà all'illustrazione del processo formativo analizzando le fasi che lo compongono e gli strumenti utilizzati; si farà inoltre cenno alle teorie sull'apprendimento che sono alla base della progettazione di qualsiasi intervento formativo efficace. Verrà affrontata la questione dell'importanza strategica che la formazione ricopre sia per le organizzazioni che per la società; in fine, verranno forniti dati statistici sulla formazione in Italia.

3.1. La centralità della formazione

Le continue innovazioni tecnologiche e il dinamismo dei contesti economici richiedono che le competenze e le skills delle risorse umane siano costantemente aggiornate e sviluppate, pena l'obsolescenza e l'inutilizzabilità delle conoscenze possedute. Le aziende devono perciò pianificare degli interventi formativi che siano efficaci e che consentano alla popolazione aziendale di acquisire e sviluppare conoscenze e competenze utili al business dell'organizzazione. Per tale motivo si richiede alle organizzazioni di investire nella formazione e nello sviluppo delle proprie risorse umane affinché si sviluppino competenze distintive che rendano le attività dell'organizzazione "uniche" o comunque difficilmente imitabili dai concorrenti. "Come e quanto" investire in formazione è una decisione molto delicata poiché influisce sul livello delle conoscenze e delle competenze di tutta l'organizzazione. Il processo che

porta alla decisione di investimento in formazione implica la considerazione di molteplici fattori:

- le dimensioni dell'azienda;
- la possibilità da parte dell'organizzazione di finanziare tali attività;
- gli orientamenti dell'organizzazione e del management che potrebbe decidere di investire i fondi di cui l'organizzazione dispone in altre attività;
- il contesto socio-economico-culturale in cui l'organizzazione opera.

Investire sulla formazione e lo sviluppo del capitale umano implica un forte orientamento dell'organizzazione alla gestione e alla valorizzazione delle risorse umane: c'è bisogno che le attività di gestione hr siano considerate strategiche e che le persone siano considerate una "fonte" importante di valore.

I principali motivi che portano le aziende a investire in questo campo a vari livelli sono:

- la carenza di qualificazione specifica dei lavoratori presenti nel mercato esterno del lavoro;
- la già sottolineata capacità della formazione di creare professionalità distintive;
- la possibilità di retention delle risorse umane adeguatamente formate attraverso la redazione di piani retributivi, di sviluppo e carriera soddisfacenti per il lavoratore

(Costa, Gianecchini, 2013).

Bisogna però osservare che gli investimenti in attività formative comportano l'assunzione di rischi, i quali, in alcuni casi rendono le organizzazioni restie ad investire in tali attività.

Costa, nel 1997 ne individua alcuni:

- L'acquisizione delle competenze è un processo incerto, inoltre esse possono diventare obsolete prima che l'investimento venga recuperato;
- Il successo dell'acquisizione di competenze non dipende solo dall'organizzazione ma anche dall'autonomia decisionale del lavoratore che decide come utilizzarle;

● L'investitore, sia esso il lavoratore o l'organizzazione, non è l'unico beneficiario del rendimento dell'investimento che resta comunque condiviso tra più soggetti.

Ulteriori cause alla base dei bassi investimenti delle organizzazioni in formazione sono da imputare al timore che i lavoratori lascino l'organizzazione prima che si sia realizzato il ritorno dell'investimento (Costa, Gianecchini, 2013); inoltre, la mancanza di fondi e la carenza di strumenti di gestione dello sviluppo delle persone adeguati, rappresentano un deterrente agli investimenti in formazione delle piccole e medie imprese. Alcune ricerche hanno evidenziato come le organizzazioni tendano ad investire di più sulla formazione dei lavoratori che hanno un contratto di lavoro a tempo indeterminato e meno sulla formazione dei lavoratori che sono titolari di contratti atipici; riguardo alla formazione di questi ultimi, inoltre, si rileva che si tende a formarli solo riguardo a conoscenze specifiche legate al ruolo che ricoprono (Costa, Gianecchini, 2013). Il verificarsi di questo fenomeno è dovuto al timore che il lavoratore lasci l'azienda prima che si possa beneficiare dei risultati dell'investimento (Rossi, 2011) a causa della relazione "precaria e instabile" che lega il lavoratore all'organizzazione. Alcune organizzazioni, soprattutto piccole e medie, fanno ricorso all'utilizzo di fondi destinati alle attività formative istituiti da varie istituzioni pubbliche.

3.2 L'apprendimento: le principali teorie

L'acquisizione e la trasformazione delle conoscenze, competenze e comportamenti nelle persone avviene attraverso un lungo e complesso processo di apprendimento. Il funzionamento di tale processo è stato oggetto di molti studi, i cui risultati, hanno dato vita a molteplici approcci e teorie.

È importante che tali teorie siano prese in considerazione nella progettazione di qualsiasi progetto formativo affinché esso sia efficace e provochi trasformazioni durature nelle conoscenze, comportamenti e competenze degli individui attenuando i rischi di "arresto dell'apprendimento nel discente" (Gabrielli, Profili, 2013: p.257).

I principali modelli teorici sono frutto di molteplici studi e afferiscono a diverse discipline quali la psicologia dell'educazione, l'andragogia ecc.; tali teorie verranno approfondite nel prosieguo di questo paragrafo.

■ *Il comportamentismo*

La teoria del comportamentismo si basa su un sistema di apprendimento composto da stimoli, risposte e rinforzi. Secondo tali studi, l'individuo apprende attraverso l'utilizzo di determinati stimoli a cui fornisce automaticamente delle risposte; il processo risulta più veloce se vengono utilizzati dei rinforzi positivi o negativi (premi o "punizioni"). Tale tipo di apprendimento si basa sull'acquisizione di abitudini e sul cambiamento dei comportamenti senza avere tuttavia nessun effetto sulla sfera cognitiva del discente. Egli ricopre un ruolo passivo nel processo di apprendimento poiché si limita a rispondere agli stimoli che gli vengono forniti.

■ *Il cognitivismo*

Il ruolo passivo del discente proprio della teoria comportamentista viene superato dalla teoria cognitivista che, riconosce un ruolo attivo e determinante all'individuo e alla sua mente nel processo di apprendimento. Secondo tale teoria, perché avvenga l'apprendimento le conoscenze devono essere rielaborate e confrontate con quelle già possedute. Da ciò risulta il ruolo attivo del discente che deve interpretare le informazioni e assegnarvi significati personali.

■ *Il costruttivismo*

Secondo la teoria costruttivista il discente è il principale "fautore" del suo apprendimento. L'idea alla base di tale teoria, è che tutti gli esseri umani hanno la capacità di costruire conoscenze nella propria mente attraverso un processo di scoperta. Le conoscenze si costruiscono infatti attraverso il ragionamento dell'individuo e le sue riflessioni; sono inoltre contestualizzate all'ambiente in cui si creano. L'individuo e l'ambiente in cui apprende diventano così il centro del processo di apprendimento che sposta il focus dal docente al discente. Perché si verifichi l'apprendimento è importante che egli interagisca con i docenti (che gli forniscono supporto) e con gli altri discenti per confrontarsi e consolidare e migliorare le competenze acquisite.

■ *La teoria andragogica*

La teoria andragogica muove dall'idea che le modalità di apprendimento cambiano in relazione allo stadio di sviluppo dell'individuo. Da ciò discende che le modalità di apprendimento dei fanciulli, studiate dalla pedagogia, differiscono in maniera significativa dalle modalità di apprendimento delle persone adulte. Malcom Knowless nel 1984 individua le principali variabili che portano alla differenziazione dei due processi di apprendimento. In primo luogo, bisogna considerare il diverso concetto di sé che hanno i bambini e gli adulti: mentre i bambini sono abituati a vedersi dipendenti dagli altri, gli adulti hanno un concetto di sé come soggetti autonomi e responsabili; è dunque necessario che nel processo di apprendimento gli sia riconosciuta la giusta autonomia (Gabrielli, Profili, 2013). Un'altra variabile importante da considerare è il bagaglio di esperienze e conoscenze che caratterizza un individuo adulto. È importante, che durante l'intervento formativo, le esperienze e conoscenze pregresse siano tenute in considerazione e valorizzate in modo che possano funzionare da fattore motivante per l'individuo. Talvolta, le conoscenze e le esperienze pregresse, però, possono essere anche di ostacolo all'apprendimento nel momento in cui provocano un irrigidimento nella cultura dell'individuo diventando causa di resistenza al cambiamento. Si è rilevato che il processo di apprendimento degli adulti risulta facilitato quando essi conoscono le motivazioni e le finalità dell'intervento formativo; inoltre, gli adulti sono più disponibili ad apprendere conoscenze che possono applicare alla loro vita lavorativa.

I principi delineati dalla teoria andragogica hanno dato un importante contributo alla progettazione degli interventi formativi nelle organizzazioni e hanno dato il via alla costruzione di nuovi modelli teorici che regolano le modalità di apprendimento negli adulti.

■ *La teoria dell'apprendimento esperienziale*

I principi della teoria andragogica e i sistemi learner-centered propri del costruttivismo sono alla base della teoria dell'apprendimento esperienziale sviluppata negli anni 80 di cui David Kolb rappresenta il massimo esponente. Secondo tale modello, il processo di apprendimento si divide in quattro fasi principali come rappresentato in figura 1:

- esperienza concreta;
- osservazione riflessiva;
- concettualizzazione astratta;
- sperimentazione attiva.

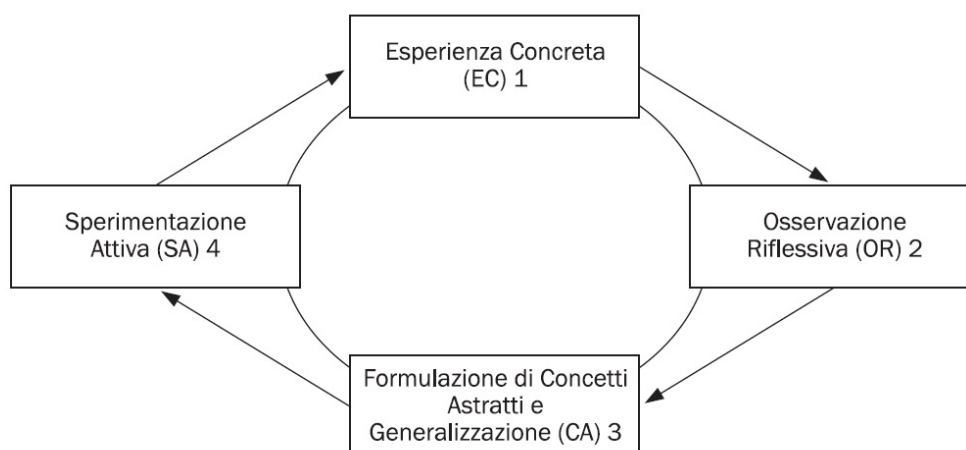
Nonostante il processo di apprendimento possa iniziare da ognuna delle quattro fasi sopradescritte, è preferibile che esso inizi "dall'esperienza concreta dei contenuti che si vogliono trasferire" (Gabrielli, Profili, 2013 p.258). La seconda fase del processo di apprendimento è rappresentata dalla "riflessione" attraverso la quale, l'individuo fissa nella mente l'esperienza vissuta e cerca di comprenderla a fondo. È attraverso questa fase che si giunge alla fase della concettualizzazione astratta, nella quale, l'individuo concettualizza le conoscenze acquisite dall'esperienza. Nell'ultima fase, quella di sperimentazione attiva, c'è bisogno che l'individuo sperimenti le conoscenze appena acquisite in un contesto diverso da quello in cui è avvenuto l'apprendimento.

Kolb (1984) afferma che ogni individuo ha uno stile di apprendimento diverso: egli individua quattro Profili, ognuno caratterizzato da uno stile di apprendimento diverso, che risultano dalla combinazione delle quattro componenti del ciclo del processo di apprendimento (concretezza, riflessione, astrazione e azione):

- l'accomodatore, il cui profilo si basa sulla concretezza e sull'azione, apprende meglio attraverso l'esperienza e la sperimentazione delle conoscenze acquisite;

- il divergente, il cui profilo si basa sull'esperienza e la riflessione, apprende quando osserva e rielabora ciò che ha osservato;
- l'assimilatore si basa sulla riflessione e sull'astrazione: apprende attraverso lo studio delle teorie e il ragionamento;
- il convergente, infine, che basa il suo apprendimento sull'astrazione e l'azione, apprende attraverso l'applicazione pratica di concetti e teorie.

Figura 1 - Il processo di apprendimento secondo LA teoria esperienziale



Fonte: Gabrielli, *Profili*, 2013.

(Il processo di apprendimento ciclico della teoria esperienziale: esperienza concreta EC, riflessione OR, concettualizzazione astratta CA, azione SA).

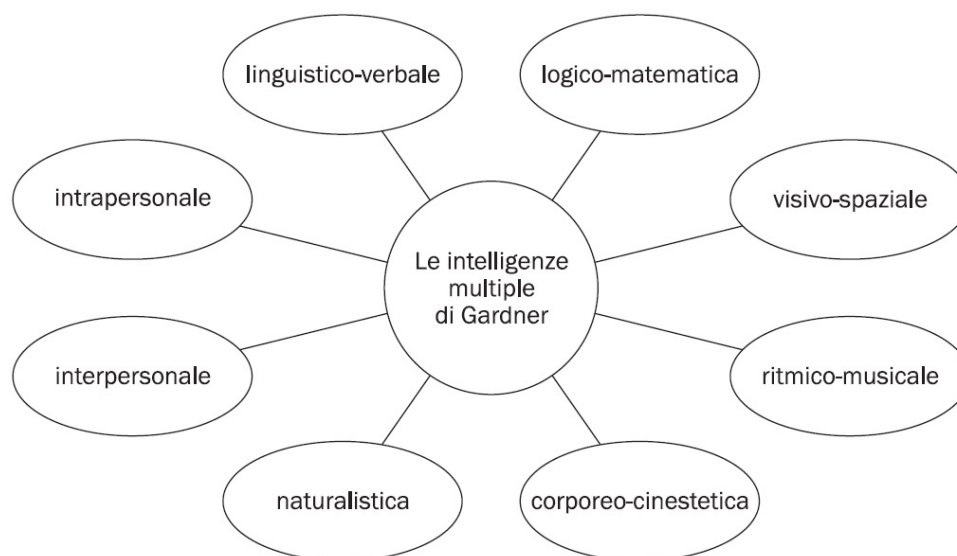
■ La teoria delle intelligenze multiple

Un altro importante contributo teorico alla base dell'apprendimento è rappresentato dalla teoria delle intelligenze multiple di Gardner. Secondo l'autore, ogni individuo è caratterizzato da diverse tipologie di intelligenza, rappresentate in figura 2, ognuna delle quali è più o meno sviluppata in ciascun individuo.

Le otto intelligenze individuate da Gardner, sono legate a diverse capacità mentali e sensoriali:

- l'intelligenza linguistico-verbale è legata alla capacità di utilizzare le parole in modo efficace sia in forma scritta che orale;
- l'intelligenza logico-matematica è legata alle capacità di sviluppare ragionamenti logici e all'utilizzo dei numeri;
- l'intelligenza visivo-spaziale attiene alle capacità di rappresentazione visiva di una situazione e al senso dell'orientamento;
- l'intelligenza musicale riguarda il senso del ritmo e della melodia;
- l'intelligenza corporeo-cinestetica è legata alle capacità manuali degli individui e alla capacità di comunicazione gestuale e corporea;
- l'intelligenza intrapersonale è rappresentata dalle capacità di "incanalare le proprie emozioni in forme socialmente positive" (Gabrielli, *Profili*, 2013 p.260);
- l'intelligenza interpersonale riguarda la capacità di relazionarsi con gli altri;
- l'intelligenza naturalistica, infine, riguarda la spiccata sensibilità verso la natura e l'ambiente che circonda l'individuo.

Figura 2 - La teoria delle intelligenze multiple



Fonte: Gabrielli, Profili, 2013.

(Le intelligenze che caratterizzano ogni essere umano secondo la teoria di Gardner).

Il compito del docente sarà quello di individuare l'intelligenza più sviluppata in ciascun individuo e di trovare un approccio adatto a stimolare tale intelligenza al fine di ottimizzare il processo di apprendimento.

3.3 Il processo formativo

Le organizzazioni progettano e implementano attività formative per promuovere la trasformazione delle competenze dei propri lavoratori affinché esse siano sempre aggiornate e pronte a fornire supporto alle organizzazioni nei momenti di cambiamento. Gli interventi formativi possono causare due tipologie di trasformazione sul capitale umano aziendale (Costa, 1997, p.261):

- la trasformazione forte riguarda l'apprendimento di conoscenze (generali) che non sono legate ad un ruolo o ad un contesto organizzativo specifico. Tali conoscenze sono spendibili nello svolgimento di diverse attività e in diversi contesti organizzativi;
- la trasformazione debole, invece, riguarda l'acquisizione di capacità e competenze specifiche, legate al ruolo svolto dall'individuo o comunque al business dell'organizzazione.

In relazione alla tipologia di formazione si implementeranno attività formative diverse. In linea generale, quando si tratta di creare nuove abilità o di fornire capacità di gestione di situazioni (trasformazione forte) si implementeranno attività di formazione. Per quanto riguarda invece, l'acquisizione di competenze specifiche e di abilità già definite e controllabili si implementeranno "attività di addestramento" basate sia sulla didattica che sull'esperienza concreta (Costa, Gianecchini, 2013, p.310).

Le attività di formazione hanno comunque il fine di creare competenze distintive all'interno dell'organizzazione: per questo c'è bisogno che le politiche e le attività di formazione siano strettamente legate con la strategia aziendale.

L'erogazione della formazione rappresenta la fase centrale di un lungo e complesso processo che prevede fasi di analisi e sviluppo. Tradizionalmente il processo formativo viene suddiviso in quattro fasi principali come rappresentato in figura 3:

- analisi dei fabbisogni formativi;
- progettazione dell'intervento formativo;
- erogazione della formazione;
- valutazione dei risultati.

Figura 3 – il processo formativo



Fonte: Gabrielli, Profili, 2013.

(La figura mostra le quattro fasi in cui si suddivide il processo formativo).

■ *L'analisi dei fabbisogni formativi*

L'analisi dei fabbisogni formativi è la prima fase del processo: essa è volta a raccogliere informazioni sulle effettive esigenze di formazione dell'organizzazione e degli individui che la compongono. Anche se tali attività costituiscono una fase preliminare del processo formativo, il loro svolgimento è indispensabile affinché si possa decidere se continuare o meno nella progettazione e nell'erogazione di un intervento formativo.

Le esigenze formative vengono rilevate secondo tre livelli di analisi: organizzativo, professionale e individuale.

- L'analisi a livello organizzativo è volta a rilevare le esigenze formative nel complesso dell'organizzazione in relazione alle strategie implementate. I fabbisogni formativi a questo livello si presentano in relazione alle scelte strategiche dell'organizzazione (decisioni di internazionalizzazione, innovazione di prodotto, cambio di orientamenti manageriali). Un importante variabile da

tenere in considerazione nell'analisi dei fabbisogni a livello organizzativo sono gli obiettivi strategici. Bisogna valutare se è opportuno attivare interventi formativi che possano supportare le persone nei processi di cambiamento determinati dalle scelte strategiche e facilitare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Le informazioni per questo tipo di analisi sono raccolte attraverso lo studio di documenti di programmazione aziendale (budget generale e del personale), interviste e questionari somministrati ai manager, alla linea o al direttore risorse umane.

- L'analisi dei fabbisogni a livello professionale è volta a rilevare le esigenze formative richieste dalle varie posizioni organizzative. In primo luogo, si procede allo studio delle job description e dei mansionari al fine di giungere ad una descrizione completa dei compiti e delle mansioni da svolgere. In secondo luogo, si analizzano le caratteristiche e le competenze che devono avere le persone che ricoprono determinate posizioni organizzative. Le competenze richieste dalla posizione sono definite secondo tre principali dimensioni:

- le conoscenze (sapere), rappresentate dalle nozioni teoriche e dalle informazioni che si devono possedere per ricoprire un determinato ruolo;
- le skills (saper fare) riguardano la capacità di mettere in atto le conoscenze possedute;
- i comportamenti: (saper essere) che riguardano i comportamenti agiti dall'individuo nel ricoprire il proprio ruolo organizzativo e nella gestione delle relazioni.

In fine, si analizzano gli scostamenti che esistono tra le performance reali e i compiti e le competenze richieste dalla posizione organizzativa. L'analisi della posizione organizzativa e la definizione delle competenze forniscono input informativi alla progettazione dei contenuti degli eventuali interventi formativi. Le valutazioni della prestazione e le job description sono i principali strumenti informativi di tale analisi.

Nell'ultimo periodo l'analisi dei fabbisogni a livello professionale si sta evolvendo spostando il suo focus di analisi dalle posizioni organizzative ai ruoli. Ai fini dell'analisi diventano importanti le esperienze vissute dai lavoratori e i problemi che quotidianamente essi devono affrontare. Il ruolo svolto dalla formazione non è più quello di "adattare" la persona alla posizione organizzativa che ricopre, bensì, quello di sostenere e motivare le persone (Costa, Gianecchini, 2013) affinché svolgano al meglio il proprio ruolo.

- L'ultimo livello di analisi è volto all'individuazione dei fabbisogni formativi dei singoli individui. Tali bisogni sono rilevati in base alla posizione organizzativa attualmente ricoperta e agli eventuali piani di sviluppo che coinvolgono il lavoratore (Gabrielli, Profili, 2013). Gli input informativi per tale analisi provengono dalla valutazione delle prestazioni e da interviste alla singola persona. Ai fini di promuovere interventi formativi mirati allo sviluppo dell'individuo, bisogna inoltre tenere in considerazione documenti di programmazione del personale come "i piani di carriera e le tavole di rimpiazzo" (Gabrielli, Profili, 2013: p.262).

In taluni casi l'analisi tradizionale dei fabbisogni formativi potrebbe non bastare. La ristrutturazione delle organizzazioni, che assegna alla formazione anche il ruolo di strumento di apprendimento organizzativo, oltre che individuale, manda in crisi l'analisi dei fabbisogni classica, la quale, è finalizzata a cogliere esigenze prevedibili e predeterminate ma rischia di trascurare le esigenze formative reali che si presentano nella vita di un'organizzazione. In tale prospettiva alle due

trasformazioni classiche del capitale umano si aggiunge la formazione all'apprendimento che ha l'obiettivo di tenere sempre attivo il processo di apprendimento dei lavoratori (Costa, Gianecchini, 2013: p.316).

■ *La progettazione dell'intervento formativo*

Se le attività di analisi dei fabbisogni hanno evidenziato esigenze formative rilevanti, si dà il via alla fase di progettazione dell'intervento formativo. Le attività che caratterizzano tale fase devono essere svolte con precisione e attenzione poiché i risultati ottenuti dall'implementazione dell'intervento formativo dipenderanno anche da come esso è stato progettato. Le attività che costituiscono tale fase possono essere divise in due parti principali: le attività di progettazione e quelle di programmazione e pianificazione. Le attività di progettazione possono essere considerate fasi propedeutiche a quelle di programmazione durante le quali si svolge l'identificazione degli obiettivi e dei contenuti formativi e dei destinatari della formazione. La progettazione è strettamente correlata all'analisi dei fabbisogni e alle risorse economiche che l'organizzazione mette a disposizione per effettuare attività di formazione; inoltre, essa dipende dagli orientamenti manageriali e dal tempo materiale concesso ai lavoratori per partecipare ad attività di formazione.

La prima attività che viene svolta durante la progettazione di un percorso formativo è la definizione degli obiettivi formativi, i quali, sono rappresentati dalle competenze che dovrebbero avere i lavoratori a conclusione dell'intervento che li ha interessati. In altre parole, gli obiettivi formativi definiscono il livello di competenze attese dall'organizzazione.

La definizione di tali obiettivi è una fase indispensabile alla progettazione dell'intervento poiché fornisce informazioni sia all'organizzazione che ai lavoratori. Tramite obiettivi chiari e ben definiti, infatti, si ha la possibilità di progettare al meglio i contenuti formativi; inoltre, gli obiettivi rappresentano una buona unità di misura per la valutazione dell'intervento formativo alla fine del processo in termini di efficacia e di risultati raggiunti.

Durante la progettazione si devono tenere in considerazione diverse variabili. In primo luogo, dopo aver definito i contenuti della formazione (in termini di competenze da trasferire) e la durata dell'intervento formativo, si procede alla definizione dei destinatari delle attività di formazione. Le attività di formazione, infatti, possono essere destinate all'intera organizzazione, solo ad alcune posizioni organizzative o categorie professionali, solo ad alcune persone in base al loro status (neo-assunti) ecc. I principali input informativi per la scelta dei destinatari provengono dalle esigenze formative precedentemente rilevate nell'analisi dei fabbisogni. Dalla definizione degli obiettivi e dei destinatari dell'intervento formativo dipende la scelta della strategia didattica da utilizzare. In generale, possiamo dividere le strategie didattiche in due tipologie principali:

- strategia didattica deduttiva, che si basa sulla trasmissione di informazioni dal trainer (docente) al trainee (discente)
- strategia didattica induttiva che si basa sull'esperienza e sul ragionamento degli individui.

Alla fine della fase di progettazione in cui sono stati definite le variabili principali del percorso formativo si passa alla fase di programmazione e pianificazione dove si definiscono aspetti di dettaglio gestionali, operativi e logistici importanti perché il progetto formativo abbia successo. Una variabile importante è la scelta dei docenti, i quali, possono essere interni o esterni all'organizzazione. In generale, si predilige l'utilizzo di docenti interni quando si devono trasferire competenze già possedute in azienda: si tratta solitamente di competenze

idiosincroniche legate al business dell'organizzazione o comunque allo svolgimento di determinate mansioni; la scelta dipende anche dalle capacità dei docenti interni di trasmettere le competenze in modo efficace. I docenti esterni, invece, sono utilizzati quando le attività di formazione sono volte alla creazione di nuove competenze, quando c'è bisogno di interventi specialistico-professionali, quando le attività di formazione richiedono la gestione di strumenti complessi (Costa, Gianecchini, 2013).

In questa fase, inoltre, bisogna identificare e definire i luoghi dove si svolgeranno le attività formative, i materiali didattici da utilizzare, individuare e fornire tutti i supporti alla didattica necessari per lo svolgimento delle attività di formazione.

Viene inoltre designato il direttore del progetto formativo che avrà la responsabilità sulle attività svolte e potrà risolvere problematiche che si verranno a creare durante l'erogazione della formazione.

Bisogna sottolineare che le attività che compongono la fase di progettazione non seguono una logica di stretta consequenzialità: Esse devono essere viste in un'ottica sistemica e possono essere aggiornate e riviste in ogni momento della progettazione in ragione della coerenza.

■ *L'attuazione del progetto formativo*

Alla progettazione dell'intervento formativo segue l'erogazione della formazione vera e propria: tale momento è molto critico poiché i risultati ottenuti dipendono in gran parte da come viene gestita questa fase. In primo luogo, i docenti devono decidere le metodologie didattiche e i processi di apprendimento da attivare nei discenti. La scelta, che dipende dai destinatari della formazione, dalle competenze da trasferire e dalla durata dell'intervento, si risolve in tre alternative principali:

- Il learning by absorbing, si basa sulla trasmissione delle conoscenze tramite l'esposizione di concetti. In questo caso, il discente assume un ruolo passivo e apprende essenzialmente tramite l'ascolto e la rielaborazione delle informazioni che gli vengono fornite;
- Il learning by doing concepisce un apprendimento che si concretizza sullo svolgimento di attività e sull'esperienza concreta. Il discente diventa il centro del processo di apprendimento;
- Il learning by interacting with others, infine, si basa su un apprendimento delle conoscenze collaborativo. Il Discente apprende attraverso l'interazione e la collaborazione con gli altri.

Sulla base del processo di apprendimento scelto verranno utilizzate metodologie didattiche adeguate, le cui caratteristiche specifiche verranno approfondite nel paragrafo 3.3.

■ *La valutazione dei risultati*

La valutazione dei risultati rappresenta l'ultima fase del processo formativo. Tale fase, però, non deve essere considerata di chiusura, poiché, dalla valutazione dei risultati ottenuti si può ripartire per effettuare una nuova analisi dei fabbisogni e progettare un nuovo intervento formativo (Gabrielli, Profili, 2013). Durante questa fase si implementano attività volte a cogliere le trasformazioni che hanno interessato il capitale umano in termini di conoscenze, abilità e comportamenti in relazione agli obiettivi formativi precedentemente stabiliti. Le metodologie e gli strumenti da utilizzare in questo campo sono stati oggetto delle ricerche di molti studiosi, i quali, hanno implementato modelli di valutazione composti da più livelli di analisi capaci di fornire una valutazione dei risultati precisa ed esaustiva

Uno dei modelli più utilizzati è quello implementato da Kirkpatrick negli anni 60 del secolo scorso che rappresenta ancora oggi un punto di riferimento per la maggior parte delle organizzazioni. Attraverso tale modello si può costruire un piano completo di valutazione che permette di vedere i risultati sia nell'ottica dell'organizzazione che dell'individuo. Il modello considera quattro livelli di valutazione attraverso i quali si può giungere ad una valutazione completa ed efficace.

- I livello: la reazione

Il primo livello di valutazione riguarda la reazione dei lavoratori nei confronti dell'intervento formativo. Tale tipo di valutazione è volta a rilevare il gradimento e la soddisfazione dei partecipanti ed è svolta subito dopo la conclusione delle attività formative. Per raccogliere informazioni a questo livello vengono somministrati ai partecipanti dei questionari che indagano sulle opinioni dei partecipanti in merito a:

- la rispondenza dell'intervento alle aspettative e ai bisogni dei partecipanti;
- l'interesse nei confronti dei contenuti formativi;
- la preparazione dei docenti (Costa, Gianecchini, 2013 p.337);
- l'organizzazione complessiva delle attività.

L'interesse dei lavoratori nei confronti dell'intervento formativo può rappresentare un fattore motivante; tuttavia esso da solo non basta a garantire la riuscita dell'intervento formativo.

- II livello: l'apprendimento

Il secondo livello di analisi è volto a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi formativi. Tale tipo di valutazione può essere svolta sia durante l'intervento formativo in modo che si possano implementare eventuali azioni correttive sia alla fine di tutte le attività. Le informazioni ai fini di tale valutazione, che considera il grado di cambiamento nelle conoscenze, skills e comportamenti dei lavoratori, è effettuato attraverso la somministrazione di test, esercitazioni, casi e simulazioni. L'utilizzo dei test è appropriato quando bisogna rilevare l'acquisizione di conoscenze teoriche. I casi, le esercitazioni e le simulazioni, invece, sono utilizzati per valutare l'acquisizione di nuove abilità e comportamenti.

- III livello: i comportamenti

L'obiettivo della valutazione in questa fase è quello di misurare quanto ciò che è stato appreso durante l'intervento formativo viene effettivamente messo in pratica dai lavoratori durante lo svolgimento delle proprie mansioni. In questo caso l'ambiente di valutazione diventa il contesto organizzativo in cui il lavoratore opera. In tale prospettiva l'organizzazione deve dare la possibilità al lavoratore di poter mostrare i cambiamenti che sono occorsi nel suo modo di essere e di operare. Il cambiamento è valutato anche tenendo conto dei miglioramenti della performance. Proprio perché la valutazione a questo livello rileva l'applicazione di ciò che si è acquisito in "aula" al contesto lavorativo essa serve ad evidenziare l'eventuale utilità del processo formativo che si è appena concluso. La quantificazione del valore dei risultati è più difficile a questo livello poiché c'è il rischio che le nuove conoscenze acquisite siano abbandonate dopo un lasso di tempo più o meno lungo. Per tale motivo la rilevazione delle informazioni viene effettuata a distanza di "3/6 mesi dalla fine dell'intervento formativo" (Gabrielli, Profili, 2013: p.265).

- IV livello: l'impatto sul business.

L'ultimo livello di valutazione si prefigge l'obiettivo di rilevare l'impatto che le nuove conoscenze e competenze hanno sul business dell'organizzazione. In altre parole, si valuta quanto il miglioramento della performance della persona che ha partecipato ad un intervento formativo contribuisce al business dell'organizzazione in termini di riduzione dei costi o aumento della produttività. Durante questa fase vengono valutati i risultati in termini di sviluppo organizzativo.

Un indicatore sintetico che quantifica il valore della formazione è il roi (return on investment). Phillips, nel 1996, ci fornisce una formula per calcolarlo che mette in rapporto i benefici e i costi della formazione ($\text{roi} = \text{total benefits} / \text{total costs}$). Per il calcolo di tale indicatore bisogna assegnare ai benefici un valore monetario: data l'intangibilità di alcuni benefici (cambiamenti nei comportamenti, miglioramenti della sicurezza) questa operazione non è sempre agevole ed immediata e richiede spesso delle valutazioni soggettive. Nel calcolo dei costi vanno ricomprese tutte le spese legate all'intervento formativo comprese le retribuzioni dei lavoratori, intese come mancato utilizzo della "forza lavoro" durante il periodo di formazione. L'assegnazione di un valore monetario ai risultati della formazione è molto importante poiché aiuta i managers a vedere la formazione come una sorta di investimento finanziario che mostra il suo rendimento dopo un determinato periodo di tempo. Il roi non può essere però utilizzato per calcolare il valore di tutti gli interventi formativi. Risulta difficile, se non impossibile, assegnare un valore monetario a quegli interventi formativi che non hanno risultati ben chiari ed identificabili, che non sono fortemente correlati con gli obiettivi strategici e che non hanno effetti che possono essere facilmente misurati (Whorthen, 2001). In altre parole, è difficile dare un valore a quegli interventi che si focalizzano su dimensioni soft come ad esempio la trasformazione di atteggiamenti (Kumpikaite, 2007).

La valutazione dei risultati della formazione fa parte di un sistema di valutazione molto più ampio che accompagna il processo formativo sin dai suoi primi sviluppi. Lipari (1995) divide la valutazione in tre momenti fondamentali:

- La valutazione della formazione ex-ante è volta a valutare quanto un intervento formativo sia davvero utile all'organizzazione, alla sua strategia e ai lavoratori. In altre parole con questo tipo di valutazione si decide se usare la formazione o altre leve di gestione hr per raggiungere gli obiettivi aziendali;
- La valutazione in itinere si svolge durante l'intervento formativo: in primo luogo, essa è volta a individuare elementi di inefficienza ed inefficacia in modo che essi possano essere eliminati tramite l'attuazione di interventi collettivi. in secondo luogo, è utile per valorizzare tutti gli elementi positivi che emergono dalle attività di formazione;
- La valutazione dei risultati, infine, è volta a cogliere i risultati che l'intervento formativo ha avuto sia per gli individui che per l'organizzazione.

Le attività di valutazione della formazione, come tutte le altre attività di valutazione delle risorse umane rappresentano un'attività fondamentale ed indispensabile per le organizzazioni poiché è dai loro risultati che si può partire per promuovere attività di miglioramento e valorizzazione che impattano sul business aziendale e sul raggiungimento degli obiettivi strategici.

3.4 Le metodologie didattiche

Le metodologie didattiche che si possono utilizzare durante un intervento formativo sono molteplici: ognuna di esse risponde a esigenze diverse ed è efficace solo se è utilizzato in contesti di apprendimento adeguati. La scelta delle metodologie didattiche da utilizzare dipende quindi dai contenuti formativi, dai destinatari dell'intervento formativo e dai processi di apprendimento che si decide di attivare nei discenti. Nell'ambito di un intervento formativo si può decidere di utilizzare una combinazione di metodologie didattiche al fine di rendere l'esperienza formativa più completa ed efficace. Le metodologie didattiche si sono evolute nel corso del tempo grazie alle innovazioni TECNOLOGICHE e ai contributi teorici sull'apprendimento. Si va dagli metodologie basate sulla didattica tradizionale, a strumenti innovativi che spingono il discente a mettersi in gioco e a diventare il centro del proprio processo di apprendimento.

In questo paragrafo e nel successivo verranno analizzati le principali metodologie utilizzate dalle organizzazioni per formare le risorse umane.

■ *lezione d'aula*

La lezione d'aula è la metodologia più tradizionale e ancora oggi è tra gli strumenti più utilizzati in azienda. Si tratta infatti di uno strumento efficiente capace di rivolgersi a più persone contemporaneamente in un periodo di tempo relativamente breve. Tale metodologia si basa sul trasferimento di conoscenze principalmente teoriche, già strutturate, dal docente al discente. Si configura così un rapporto passivo basato sul learning by absorbing che non dà nessuna certezza sull'effettiva acquisizione delle conoscenze. Infatti, i maggiori rischi legati all'utilizzo delle lezioni sono rappresentati da cali dell'attenzione e della motivazione dei discenti che possono provocare una scarsa acquisizione delle conoscenze e a lungo andare un arresto nel processo di apprendimento. Per ridurre i rischi legati all'utilizzo di tale strumento si può integrare la lezione con l'utilizzo di strumenti multimediali e con la creazione di momenti che favoriscano il confronto e lo scambio tra il docente e i discenti. Inoltre, alla fine della lezione, possono essere effettuate esercitazioni o giochi che riprendano gli argomenti trattati.

■ *esercitazioni e casi*

Le esercitazioni e i casi, sono tecniche che mirano all'acquisizione e al consolidamento di conoscenze e competenze. Castagna, nel 1991, classifica queste tecniche in: esercitazioni nozionistiche, esercitazioni addestrative, metodo dei casi, incident e autocasi. In realtà, si tratta di strumenti che perseguono finalità diverse e che sono utilizzate in diversi contesti formativi.

Le esercitazioni nozionistiche, che si presentano spesso sotto forma di test e questionari sono principalmente utilizzate alla fine delle lezioni e mirano a verificare l'acquisizione delle conoscenze. Le esercitazioni addestrative, invece sono mirate all'acquisizione di capacità operative legate strettamente al ruolo che il discente ricopre all'interno dell'organizzazione. Il metodo dei casi consiste nella presentazione di un caso problematico, più o meno verosimile a cui i discenti devono trovare una soluzione individualmente o in gruppo. È da sottolineare che solitamente la soluzione a tali casi non è unica: "ciò che conta è la coerenza del processo logico" attraverso il quale i discenti arrivano alla soluzione (Gabrielli, Profili, 2013: p.267). L'obiettivo di tale strumento, infatti, è quello di sviluppare

capacità decisionali e di problem solving. Le situazioni presentate, sono tuttavia artificiali e facilitate, poiché a causa della loro presentazione solitamente in forma scritta, forniscono tutte le informazioni ai discenti per la risoluzione delle problematiche. Tale limite è stato superato dall'utilizzo di due metodi alternativi: gli incident e gli autocasi. I primi, permettono una segmentazione del caso in varie parti. Solitamente nella prima parte viene presentato il caso e la problematica da risolvere: i discenti devono individuare le informazioni di cui necessitano e chiederle fornendo una motivazione sull'utilità che tali informazioni hanno sulla risoluzione del caso. In tale fase, si mira a sviluppare le capacità di individuazione e selezione di informazioni utili. Solo nella seconda parte, in cui le informazioni richieste vengono fornite, si potrà giungere alla soluzione del caso (Costa, Gianecchini, 2013). L'autocaso, invece, è una situazione reale, presentata da uno dei discenti che serve per far confrontare i discenti con situazioni realmente accadute nell'organizzazione. Gli autocasi oltre a sviluppare le capacità di problem solving servono anche a stimolare il confronto tra i discenti.

■ *Simulazioni*

Le simulazioni sono tecniche che si basano sull'apprendimento esperienziale e sull'interazione con gli altri. Tali tecniche consistono nella riproduzione di situazioni verosimili: Le persone sono chiamate a ricoprire ruoli solitamente predeterminati in una situazione che spesso si rifà al loro ambito lavorativo. Nella formazione aziendale le tecniche più utilizzate sono quelle dei business game, role playing, in basket o behavioural model.

- I business game sono delle tecniche attraverso le quali i discenti sono chiamati a simulare la conduzione strategica di un'organizzazione. Tale gioco può essere condotto sia individualmente che in gruppo. Ogni individuo o gruppo finge di gestire un'organizzazione in competizione con gli altri individui o gruppi creando un vero e proprio mercato competitivo in cui le decisioni di un soggetto influenzano le alternative di scelta degli altri. Tali tecniche sono utilizzate per far sì che i discenti assumano una visione globale dell'organizzazione e delle relazioni che intercorrono tra essa e l'ambiente esterno (Costa, Gianecchini, 2013).

- I role playing consiste nello studio e nell'interpretazione di una situazione da parte di due o più partecipanti. Ai discenti viene richiesto di interpretare dei ruoli e di gestire una situazione, ad esempio la gestione di una vendita o di un rapporto con la clientela, davanti al resto del gruppo che dovrà osservare ed analizzare le dinamiche che si presentano nella situazione rappresentata.

- Le simulazioni in basket sono simili alle prove effettuate durante la fase di selezione del personale. Ai discenti viene chiesto di fingere di ricoprire un ruolo aziendale e di affrontare le attività e risolvere le problematiche che si presentano durante una giornata tipo. Ai discenti verrà fornita una documentazione molto varia (mail, comunicazioni, memo) a cui i discenti sono chiamati a dare risposte. In questo caso si vogliono trasmettere capacità di scelta delle priorità, decisionali, di delega e di relazione con gli altri ruoli.

- Il behavioural modeling è una tecnica di formazione mirata all'acquisizione di un comportamento in cui si utilizzano diversi strumenti formativi. Dopo che i discenti hanno partecipato ad una lezione teorica sull'opportunità e l'efficacia del comportamento da tenere, si passa ad una dimostrazione pratica del comportamento da acquisire o tramite la visione di filmati, o tramite simulazione dei docenti. Infine, viene chiesto ai discenti di riprodurre tale comportamento utilizzando la tecnica del role playing. Alla fine della sessione, i discenti ricevono

un feedback di valutazione dai docenti ed eventuali suggerimenti su come migliorare i comportamenti acquisiti.

■ *Training on the job*

L'apprendimento tramite la tecnica del training on the job avviene direttamente sul posto di lavoro, attraverso il supporto di lavoratori più anziani, secondo un sistema di osservazione-imitazione. È un sistema che si basa su learning by doing che serve principalmente a trasferire modi di essere e di operare. In una prima fase, il discente affianca un lavoratore più esperto e ne osserva i comportamenti; in una seconda fase, egli ha la possibilità di sperimentare le conoscenze appena acquisite. L'utilizzo di questa tecnica presenta evidenti vantaggi: in primo luogo, il discente ha la possibilità di acquisire e sperimentare le competenze in un ambiente realistico; in secondo luogo, l'utilizzo di questa tecnica è molto efficiente per le organizzazioni, sia in termini di costi sostenuti che di tempi impiegati. L'utilizzo di questa tecnica, inoltre, permette il trasferimento delle conoscenze non codificate che si creano nello svolgimento delle attività lavorative. Tale tecnica però presenta anche alcuni rischi: apprendendo dall'osservazione i discenti tendono ad imparare sia i comportamenti giusti che quelli sbagliati che tendono poi a riproporre durante lo svolgimento delle attività lavorative. La formazione tramite training on the job, inoltre, presuppone che i "formatori" abbiano le capacità di trasferire le competenze e di gestire il sistema di formazione basato sul training on the job. Tale tecnica viene spesso utilizzata in maniera informale dalle organizzazioni ed è spesso rivolta ai neo assunti.

■ *T-group e comunità di pratica*

- I t-group sono metodi didattici che si basano sull'apprendimento all'interno di un gruppo facendo leva sul processo di apprendimento di learning by interacting with others. In particolare, tale metodologia, ideata da Lewin nel 1947 "ha l'obiettivo di modificare i tratti e gli atteggiamenti della persona" (Costa, Gianecchini, 2013 p.328). I discenti sono chiamati a vivere delle esperienze all'interno di un gruppo e in seguito ad osservare le dinamiche che si sono create. Il contesto formativo risulta molto importante e deve promuovere il confronto e lo scambio di opinioni in un ambiente libero e aperto. Alla fine della sessione sono previsti momenti di confronto sia di gruppo che individuali con i formatori al fine di analizzare e comprendere le dinamiche che si sono create.

- Le comunità di pratica sono gruppi di persone che hanno interessi comuni che si uniscono per scambiare esperienze e conoscenze. Il gruppo, diventa così una vera e propria comunità dove possono essere scambiate conoscenze e abilità e nel quale i componenti possono trovare risoluzione alle proprie problematiche e fornire a loro volta aiuto professionale. Le comunità di pratica sono molto comuni nelle grandi aziende, tuttavia esse si possono creare anche tra professionisti che appartengono a realtà organizzative diverse.

Le comunità di pratica, che si possono creare anche tra persone molto distanti, (persone che si trovano in diverse sedi di un'organizzazione o in diversi paesi), utilizzano spesso gli strumenti messi a disposizione dal web come forum, wiky e strumenti di comunicazione vari per tenersi in contatto e "scambiarsi" la conoscenza.

Mentre il t-group si concentra sull'acquisizione di nuovi atteggiamenti, le comunità di pratica hanno l'obiettivo di far acquisire ai partecipanti del gruppo conoscenze e skills (sapere e saper fare).

■ *Outdoor training*

L'outdoor training comprende un insieme di tecniche mirate all'attivazione di processi di apprendimento in situazioni estreme completamente estranee ai discenti (Rotondi, 2010). Tali attività, sono organizzate in ambienti naturali e richiedono uno sforzo fisico dei discenti. Il fatto che tali attività siano organizzate in contesti completamente estranei al discente fa sì che egli esca dai suoi schemi mentali e che sperimenti nuove competenze. Durante tali attività, i discenti devono far leva sulle proprie capacità e sulle capacità del gruppo per raggiungere gli obiettivi assegnati. Tali attività sono spesso mutate dallo sport (golf, rafting ecc). Queste tecniche sono mirate allo sviluppo di capacità relazionali, decisionali e di problem solving attraverso la stimolazione di componenti profonde della personalità dei discenti (razionalità e motivazione). E' importante che alla fine delle attività il discente sia stimolato a riflettere sull'esperienza vissuta e che rielabori le competenze acquisite riportandole alla propria realtà lavorativa. Attraverso l'osservazione dei discenti che lavorano in squadra, i trainer hanno inoltre la possibilità di osservare i tratti della personalità di ognuno e capire su quali bisogna fare leva per ottimizzare il loro processo di apprendimento.

■ *Cinema, teatro e story telling*

Negli ultimi anni si sono sviluppati strumenti di formazione innovativa che prendono le mosse dal cinema, dal teatro e dalle tecniche di narrazione.

- L'utilizzo del cinema durante gli interventi formativi è diventato abbastanza comune sia nelle organizzazioni che in ambito accademico (Gabrielli, Profili, 2013). La visione di film o piccoli spezzoni è utilizzata a supporto delle lezioni d'aula per renderle più interattive ed efficaci. Il film da far visionare deve essere in linea con le competenze che si vogliono trasferire. L'utilizzo di questo strumento coinvolge i partecipanti emotivamente e ne attiva il processo cognitivo stimolando la riflessione sui temi trattati che si rifanno a situazioni verosimili rappresentate nel film (D'incerti, Santoro, Varchetta, 2007).

- Il ricorso alle arti teatrali durante le attività di formazione risponde a diverse esigenze e può assumere diverse configurazioni. In primo luogo, si possono utilizzare le arti teatrali per coinvolgere i discenti in esercizi individuali o di gruppo di recita o improvvisazione di comportamenti in una situazione. In secondo luogo, può essere data la possibilità ai discenti di scrivere e rappresentare un intero spettacolo teatrale sotto la guida di un attore esperto in processi di apprendimento. Tale spettacolo potrà essere più o meno verosimile e legato alla realtà organizzativa in cui vivono i discenti. In questi primi due casi il discente è spinto a mettersi in gioco e a diventare il primo docente di se stesso. L'ultima modalità di utilizzo del teatro vede i discenti partecipare come spettatori alla rappresentazione di spettacoli teatrali: questa modalità, come il cinema, coinvolge i discenti emotivamente e stimola la riflessione sui temi trattati.

In alcuni casi, possono essere rappresentate situazioni comiche o paradossali che stimolano la riflessione su comportamenti da evitare durante lo svolgimento di alcune situazioni. Come abbiamo visto, il teatro è utilizzato in varie forme con la finalità di stimolare l'acquisizione di competenze legate a capacità comunicative, di public speaking, gestione del pubblico e di sé, ascolto e

collaborazione. Il teatro, inoltre, è uno strumento che promuove la socializzazione e l'integrazione e può essere utilizzato a supporto di momenti di forte cambiamento (Gabrielli, Profili, 2013).

- L'utilizzo delle tecniche narrative all'interno delle attività di formazione stimola l'apprendimento collaborativo e la costruzione di nuove conoscenze attraverso la riflessione. Tramite il racconto di storie e situazioni realmente accadute, infatti, si promuove la trasmissione di esperienze e conoscenze tacite all'interno dell'organizzazione, condividendo best practice e promuovendo attraverso la tecnica del problem posing la concettualizzazione di problematiche che non sono state ancora risolte definitivamente (Gabrielli, Profili, 2013).

3.5 Verso una formazione 2.0

Le innovazioni tecnologiche e la forte informatizzazione che ha interessato la società nell'ultimo ventennio hanno dato vita ai sistemi di formazione a distanza. Possiamo suddividere i sistemi basati sulle nuove tecnologie informatiche in due tipologie principali:

- sistemi sincroni che si basano su interventi di formazione in tempo reale durante i quali i partecipanti alle attività formative hanno la possibilità di interagire con il docente, con il tutor o con gli altri partecipanti;
- sistemi asincroni che permettono ai partecipanti di poter usufruire di contenuti formativi caricati in rete con la possibilità di interagire con essi ma senza poter avere scambi in tempo reale con la classe, il docente o il tutor.

I sistemi basati sulle nuove tecnologie fanno leva sull'apprendimento in e-learning (apprendimento elettronico) che è stato definito da Nacamulli: "una forma di insegnamento mediata dalle tecnologie digitali della comunicazione che prevede la realizzazione di ambienti virtuali di natura multimediale di apprendimento e interazione" (Nacamulli, 2003: p. 351). Tali sistemi hanno subito una forte evoluzione che ha visto cambiare in modo significativo le modalità di fare formazione.

Inizialmente le aziende hanno trovato nei nuovi strumenti informatici la possibilità di rendere più efficiente il sistema di formazione: tali strumenti permettono infatti la trasmissione delle conoscenze a un gran numero di persone, a costi e tempi ridotti. Le persone avevano la possibilità di visionare video formativi, partecipare a video-conferenze e leggere documenti attraverso l'utilizzo dei supporti elettronici e della rete. Questa forma di erogazione della formazione passiva, che non dava nessuna garanzia sull'acquisizione delle conoscenze si è evoluta dando vita ai sistemi di formazione basati sull'e-learning. Tali sistemi danno la possibilità al discente di usufruire ed interagire con contenuti formativi multimediali e di verificare le conoscenze acquisite attraverso l'utilizzo di test posizionati alla fine di ogni modulo formativo. Tale forma di apprendimento autonomo può essere integrata da forme di apprendimento assistito che prevedono l'interazione con il docente o con un tutor.

L'avvento degli strumenti del web 2.0 hanno dato alle organizzazioni più innovative la possibilità di riproporre, seppur a distanza, il modello di apprendimento collaborativo (Costa, Gianecchini, 2013). Con questi strumenti possono essere create aule virtuali, project work e esercitazioni di gruppo tra persone che si trovano a grande distanza (spesso in paesi diversi) senza sostenere i costi della formazione in presenza e riducendo i tempi in modo significativo. *L'utilizzo di tali strumenti* (wiky, forum, social-network e sistemi di

messaggistica istantanea) *permette* la creazione di un sistema formativo interattivo e collaborativo in cui “tutti possono comunicare con tutti” in tempo reale permettendo così una costruzione e una diffusione delle conoscenze capillare. *Acquista così centralità il bisogno di interazione tra docente e discente e tra discenti, i quali, sono considerati portatori di esperienze e competenze: i discenti possono diventare docenti temporanei e trasmettere le proprie conoscenze al resto dell’organizzazione; in questo caso, il docente assume il ruolo di facilitatore del processo di creazione e diffusione della conoscenza (Costa, Rullani, 1999).* Si crea così un sistema aziendale condiviso in cui viene creata e trasferita conoscenza utile a qualsiasi livello aziendale e si dà vita ad un sistema di net-learning in cui si creano e acquisiscono conoscenze in gruppo sfruttando le infrastrutture del web. Per supportare tale apprendimento, alcune aziende, implementano interventi formativi in cui le attività formative tradizionali si alternano e si integrano con i percorsi in e-learning dando vita a percorsi formativi misti (blended learning) (Gabrielli, Profili, 2013).

Questi sistemi basati sulle nuove tecnologie presentano vantaggi, rischi e problemi di implementazione. I vantaggi sono rappresentati dalla possibilità di far partecipare un gran numero di persone agli interventi formativi (teoricamente, il numero di persone che si possono coinvolgere è infinito), alla possibilità di aggiornare facilmente e in tempo reale i contenuti formativi; inoltre, i tempi di partecipazione alle attività formative subiscono una riduzione e una dilazione dando la possibilità alle persone di sottrarre meno tempo possibile alle attività lavorative. Considerato che una parte dell’apprendimento è lasciata all’autonomia del singolo c’è il rischio di calo della motivazione che potrebbe portare ad un arresto dell’apprendimento e all’inefficacia dell’intervento formativo. Soprattutto le piccole e medie imprese hanno difficoltà ad implementare tali sistemi: la gestione di questi strumenti comporta il sostenimento di alti costi che si trasformano in economie di scala solo al raggiungimento di un determinato numero di partecipanti (Costa, Gianecchini, 2013).

3.6 Le corporate university

Le corporate university sono delle strutture dedicate alla formazione create all’interno delle organizzazioni. Esse si configurano come una business unit indipendente dalle altre funzioni che si occupano di formazione poiché sviluppano progetti formativi a lungo termine al fine di creare competenze nei dirigenti e nei giovani talenti capaci di sostenere lo sviluppo strategico delle organizzazioni. Tali unità operano in una logica di pay for service (Costa, Gianecchini, 2013) che le rende capaci di autofinanziarsi attraverso la vendita dei propri servizi formativi. L’offerta formativa di tali “enti” aziendali è molto varia e ha la finalità di aggiornare e sviluppare competenze, promuovere lo sviluppo degli alti potenziali e sviluppare capacità manageriali e di gestione del cambiamento. Per far ciò, tali strutture si avvalgono di docenti qualificati interni ed esterni all’organizzazione e dell’utilizzo di un set di strumenti molto vario che va dalle tradizionali lezioni d’aula, all’attivazione di relazioni di formazione one to one, all’utilizzo di sistemi basati sull’e-learning. La qualità dell’offerta formativa è inoltre garantita dalla capacità delle corporate university di attivare importanti relazioni di collaborazione con enti accademici e università di rilievo. Oltre allo sviluppo del potenziale e delle capacità, l’offerta formativa delle corporate university comprende anche corsi finalizzati alla diffusione della cultura e dei valori

aziendali. In alcuni casi, l'offerta formativa di tali enti è rivolta anche agli stake holders dell'organizzazione in un'ottica di integrazione con la cultura e i valori dell'organizzazione. Le corporate university derivano dall'esperienza di alcune big companies statunitensi che le hanno create all'inizio degli anni novanta (Boing, Motorola, McDonald's). In Italia tali enti si sono sviluppati agli inizi del XXI secolo, e, ad oggi sono più o meno trenta e rappresentano circa il 16% degli enti aziendali dedicati alla formazione interna continua (Costa, Gianecchini, 2013). In alternativa alle corporate university interne nell'ultimo periodo le organizzazioni hanno sviluppato dei percorsi formativi che sono tenuti da docenti di importanti business school. Anche se non stringono nessuna relazione di collaborazione con le università, soprattutto le grandi aziende tendono a finanziare la formazione dei propri talenti promuovendone la partecipazione a master o a corsi di specializzazione.

3.7 La formazione come leva strategica per le organizzazioni e per la società

Nel corso dei paragrafi precedenti abbiamo analizzato tutti gli strumenti che le organizzazioni possono utilizzare al fine di implementare attività formative efficaci e complete capaci di supportare lo sviluppo strategico dell'organizzazione. Le attività di formazione si rivelano necessarie in almeno tre momenti nella vita del lavoratore all'interno dell'organizzazione:

- nel momento di inserimento nell'organizzazione: il neo assunto deve essere formato in relazione alle competenze richieste dalla sua posizione, alle aspettative dell'organizzazione e ai valori e alla cultura aziendali;
- in momenti particolari che caratterizzano lo sviluppo del lavoratore nell'ambito dell'organizzazione (azioni di mobilità verticale o orizzontale);
- nel momento in cui l'azienda compie scelte strategiche rilevanti che impattano sulle modalità di lavoro.

Le attività di formazione assumono una connotazione strategica quando hanno l'obiettivo di creare competenze innovative nei lavoratori che, integrate con le competenze già presenti in azienda, si trasformano in competenze distintive, le quali, rappresentano il punto di partenza per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile. In un periodo come quello in cui viviamo, caratterizzato da una forte competitività e da continue innovazioni tecnologiche ed economiche, si sente l'esigenza di aggiornare le competenze esistenti in azienda e crearne di nuove. Oltre alle conoscenze e alle skills utili nello svolgimento del proprio lavoro, devono essere sviluppate capacità di relazione, di adattamento e di change management. Quando l'organizzazione è interessata da forti processi innovativi, è importante che il capitale umano e quello intellettuale si adeguino velocemente ai nuovi processi in modo che possano diventare operativi ed efficaci nel minor tempo possibile. Per far sì che le conoscenze e le competenze possedute dagli individui possano trasformarsi in una vera fonte di valore, è necessario che esse siano messe in pratica e trasformate in modalità operative e che entrino a far parte della cultura e dei valori aziendali in modo che possano essere trasferite agli altri componenti dell'organizzazione. Perché questo accada l'azienda deve assumere i connotati di una learning organization (Senge, 1990), un'organizzazione che incoraggia e sviluppa l'apprendimento e che mette a disposizione dei lavoratori sistemi di diffusione della conoscenza a tutti i

livelli. In questo periodo, caratterizzato dall'economia della conoscenza, il capitale umano e quello intellettuale devono essere considerati alla pari del capitale finanziario: fonti cioè di reale valore per l'organizzazione. È in questo contesto economico e sociale che la formazione rivela tutta la sua strategicità: essa può essere considerata come l'attività volta ad aggiornare e a sviluppare un capitale che rappresenta una fonte importante di valore. In questa prospettiva, assume importanza il concetto di life long learning, una formazione continua che interessa i lavoratori e le organizzazioni durante tutta la loro vita e non solo in alcuni momenti prestabiliti. Come sostiene Auteri: "le persone devono da un lato, apprendere ad apprendere, e, dall'altro essere Costantemente motivate ad apprendere" (Auteri, 1998: p.281).

Il concetto della life long learning non interessa solo le organizzazioni ma anche gli individui e la società. La comunità europea ha fatto suo questo concetto riconoscendo un'importanza sociale alla formazione nell'ambito della strategia europea per l'occupazione (Cocozza, 2006). La formazione continua ha l'obiettivo di aggiornare e migliorare la qualificazione dei lavoratori occupati al fine di assicurare alle organizzazioni competitività e capacità di adeguarsi alle innovazioni tecnologiche ed economiche. In questa prospettiva, i paesi, devono reperire e destinare risorse economiche allo svolgimento di attività di formazione. A tal proposito, in Italia sono state emanate delle leggi che fanno sì che le risorse erariali vengano ripartite a favore delle regioni che hanno il compito di costruire un'offerta formativa professionalizzante e di emettere avvisi pubblici per permettere alle organizzazioni e ai lavoratori di usufruirne. Un incentivo alle attività formative è rappresentato anche dalla possibilità che hanno le organizzazioni di aderire ai fondi interprofessionali paritetici per la formazione continua. La formazione continua rappresenta un'opportunità molto interessante anche per i lavoratori poiché tramite l'aggiornamento e l'arricchimento delle proprie competenze essi vedono aumentare la propria employability; in questo senso la formazione può essere utilizzata anche come forma di compensation. La formazione può ricoprire un ruolo molto importante ai fini della risoluzione della crisi occupazionale nel momento in cui si focalizza sullo sviluppo di conoscenze e competenze che sono richieste nel mercato del lavoro. In questa prospettiva, le politiche attive che incentivano la formazione si pongono come alternativa alle politiche assistenziali messe in pratica da alcuni paesi per far fronte alla disoccupazione. Si auspica perciò una concertazione tra stato e organizzazioni in modo che si trovi un punto di incontro sulle competenze necessarie da trasferire sin dai livelli di istruzione secondaria. Si deve inoltre sviluppare una buona alternanza scuola-lavoro che dia la possibilità alle persone di entrare subito in contatto con le organizzazioni, in maniera tale che gli venga data la possibilità di mettere subito in pratica le competenze che possiedono, accumulare esperienza e confrontarsi con le proprie inclinazioni personali.

■ La formazione in Italia

Nel nostro paese la percentuale dei lavoratori occupati e inoccupati che partecipano ad attività di formazione è in aumento nonostante resti al di sotto della media europea. Dal XIV rapporto Isfol sulla formazione è risultato che nel 2012 la partecipazione degli occupati e inoccupati alle attività di formazione si è attestata intorno al 6,6% rispetto al 2011 in cui si registrava una partecipazione del 5,7%.

Si rileva inoltre, una discrepanza nella partecipazione ad attività formative nelle diverse regioni italiane. In generale, l'incremento più significativo si rileva nelle aree già sviluppate: nel nord-est e nel centro Italia si rilevano tassi di partecipazione intorno al 7% a differenza delle regioni del sud che si attestano intorno al 5,6%. Viene inoltre rilevata una differenza sulla formazione di genere che vede le donne più formate rispetto agli uomini con una differenza di circa l'1%. Ulteriori differenze alla partecipazione alle attività di formazione si rilevano tra le persone caratterizzate da un livello di istruzione diverso. Nel 2012 le persone altamente qualificate che hanno partecipato ad attività formative si attestano attorno al 16% in contrasto con l'1,6% degli adulti caratterizzati da bassi livelli di istruzione². Questi dati rappresentano un paradosso poiché le persone più formate risultano essere quelle che si trovano ai margini del mercato del lavoro.

Bisogna però sottolineare che il 2011 e il 2012 sono anni di ripresa dopo la forte crisi che nel 2009 ha interessato i paesi e le organizzazioni facendo crollare la quantità di risorse economiche investite in formazione. I budget della formazione, infatti, furono i primi ad essere ridimensionati per far fronte alla carenza di risorse economiche che ha interessato le aziende.

■ *La formazione a supporto dei processi di internazionalizzazione e dell'integrazione culturale*

Le attività formative ricoprono un ruolo molto importante nell'integrazione dei lavoratori all'interno di un'organizzazione. In particolare, tali attività supportano le aziende durante processi di internazionalizzazione che, a causa della globalizzazione, interessano molte realtà organizzative. Le attività formative possono fornire supporto all'azienda e ai suoi lavoratori in tre modi diversi. In primo luogo, c'è bisogno di formare le persone che trascorreranno un periodo all'estero. Tali individui devono essere formati sia in relazione ai compiti che dovranno ricoprire nella nuova sede, sia in relazione alla nuova cultura con cui si dovranno integrare. A tal proposito, vengono organizzati corsi di lingua e che approfondiscano aspetti generali della nuova cultura (normative, modi di essere) al fine di promuovere una piena integrazione dell'"espatriato". In secondo luogo, l'organizzazione dovrà promuovere la creazione di team interculturali al fine di favorire lo scambio, la collaborazione e l'apprendimento di culture diverse. A supporto di questo sistema, infine, dovranno essere attivati percorsi formativi che diffondono i valori e la cultura aziendale, i quali, devono rappresentare un punto di riferimento e di incontro tra le varie culture (Gabrielli, Profili, 2013).

² Per approfondimenti e ulteriori dati statistici consultare il sito internet dell'Isfol all'indirizzo <http://www.isfol.it>.

CAPITOLO QUATTRO. UN PICCOLO SGUARDO ALLA REALTA': IL CASO WIND TELECOMUNICAZIONI SPA

4.1 Presentazione dell'azienda

Wind Telecomunicazioni Spa è una società di telecomunicazioni che opera nel mercato italiano della telefonia dal 1997, quando nasce come joint-venture tra Enel, France Telecom e Deutsche Telekom. Negli anni successivi Wind lancia i suoi servizi di telefonia mobile, fissa e convergente e si propone come primo gestore di telefonia fissa alternativo. Dal 2011 la società fa parte del gruppo VimpelCom, sesto player al mondo nelle comunicazioni mobili. A dicembre 2013 Wind si conferma il terzo operatore di telefonia mobile con circa 22,3 milioni di clienti e il primo operatore di telefonia fissa alternativo con tre milioni di abbonati. L'azienda implementa politiche e pratiche che promuovono lo sviluppo di start-up. Ne sono esempio l'iniziativa "Wind business factor" lanciata nel 2011 ideata per sostenere la nascita e la crescita di imprese innovative e l'iniziativa "Luiss enLabs" portata avanti in collaborazione con l'università Luiss che rappresenta una vera e propria fabbrica di start-up. Le politiche di Wind sono fortemente orientate al cliente, nel 2010 l'azienda riceve un premio come miglior customer satisfaction tra le società di telecomunicazione italiane. Le politiche verso il cliente sono basate su due principi cardine principali, la chiarezza e la trasparenza che sono alla base dell'erogazione di servizi "chiari e trasparenti" e alla creazione di un rapporto duraduro con la clientela in un'epoca in cui la mobilità tra i vari operatori è diventata un'attività che i clienti svolgono spesso: alla ricerca dell'operatore migliore e più efficiente (migliori servizi al minor costo).

4.2 Lo sviluppo e la formazione in Wind

Il mercato in cui opera Wind è caratterizzato da una forte competitività e da continue innovazioni tecnologiche: per questo l'azienda considera il suo capitale umano come un asset strategico. Ad oggi Wind conta su circa 7000 dipendenti che si distribuiscono tra la ead-quarter e circa sessanta sedi principali. Il management hr si avvale di un sistema che integra diverse leve di gestione delle risorse umane quali: valutazione, formazione e sviluppo. La formazione, che rappresenta una leva strategica ai fini dello sviluppo del capitale umano, viene progettata dopo un'attenta analisi dei fabbisogni formativi che sono legati agli obiettivi aziendali. L'offerta formativa che Wind propone ai suoi collaboratori si divide in quattro aree principali:

- la formazione istituzionale;
- i percorsi di formazione e sviluppo individuale che si rivolgono alle esigenze della singola persona;
- i programmi di formazione speciale e di cambiamento;
- la formazione legata alle innovazioni tecnologiche.

Oltre che della formazione dei suoi dipendenti interni, l'azienda, in alcuni casi si occupa anche della formazione delle persone che compongono la rete di vendita esterna. Si tratta di interventi formativi mirati ad aggiornare la forza vendita sui servizi offerti dall'azienda e sulle innovazioni tecnologiche e di mercato.

L'azienda assegna un'importanza rilevante alla valutazione della formazione: a tal fine è stato creato un complesso sistema di indicatori che mirano a valutare le

attività formative secondo molteplici aspetti al fine di assegnare il giusto valore a tali attività.

Il primo indicatore utilizzato, (ADB) analisi dei fabbisogni è composto da altri due sottoindicatori che rappresentano rispettivamente la domanda e l'offerta di formazione. Più in particolare il primo mira a raccogliere informazioni sulle attività formative più richieste in azienda e di conseguenza su quali siano le tipologie di competenze più utili; il secondo rileva invece la distribuzione delle attività formative rispetto alle competenze richieste in azienda. Il secondo indicatore (volume), misura i dati sui corsi erogati: ore-uomo di formazione, giornate formative totali, tasso medio di lavoratori che partecipano ad attività formative. Tramite l'indicatore di organizzazione aziendale è possibile valutare la percentuale di distribuzione della formazione sull'organico; il mix formativo, invece, permette di conoscere la distribuzione del volume sull'offerta formativa. La valutazione dell'efficacia delle attività formative viene effettuata tramite l'utilizzo del modello di valutazione di Kirkpatrick. In tal modo, le attività vengono analizzate secondo quattro livelli definiti: il gradimento dei lavoratori nei confronti delle attività formative; la qualità del processo di apprendimento che viene valutato in termini di conoscenze acquisite e comportamenti cambiati; il grado di applicazione delle conoscenze alla vita lavorativa e in fine, l'impatto sul business aziendale. In fine, gli indicatori di efficienza sono costituiti da: spesa per persona totale, costi totali annui/partecipanti totali, spesa finanziata/spesa totale effettiva ecc.

Come abbiamo accennato in precedenza, la valutazione delle attività formative ricopre un ruolo molto importante poiché permette la correzione di errori e la valorizzazione di componenti di successo.

Fonti: Gabrielli, Amicucci, 2013 e www.windgroup.it

CONCLUSIONI

Le conclusioni che si possono trarre alla fine di questo elaborato sono molteplici. In primo luogo, possiamo affermare che il capitale umano e intellettuale delle organizzazioni, rappresentato dalle risorse umane e dalle loro conoscenze e competenze, rappresentano risorse fondanti per un'azienda. Al giorno d'oggi, infatti, non si può pensare ad un'organizzazione che implementi un piano di sviluppo strategico senza prestare la dovuta attenzione alla gestione, alla valorizzazione e allo sviluppo delle risorse umane. Grazie alla formazione e ai nuovi strumenti di apprendimento collaborativo e di diffusione della conoscenza, le organizzazioni si sviluppano attraverso lo sviluppo e la condivisione delle conoscenze e delle competenze di tutti gli individui. Ne risulta così un sistema interattivo e sinergico che si auto-alimenta. Le attività di gestione delle risorse umane devono essere integrate tra di loro al fine di creare un servizio completo che sappia supportare lo sviluppo e le strategie aziendali. Per il raggiungimento del successo è infatti indispensabile che ogni attività di gestione delle risorse umane, dalla selezione, alla valutazione, alla redazione dei piani di carriera, siano svolte in un'ottica di miglioramento e sviluppo. In tal senso, la formazione integra e completa molte attività di gestione hr consentendo l'acquisizione, l'aggiornamento e il miglioramento di conoscenze e competenze. Secondo la teoria della *Resource Based View*, *le competenze distintive sono alla base del raggiungimento del vantaggio competitivo. In quest'ottica la formazione ottiene un ruolo di primaria importanza poiché si configura nelle sue molteplici forme, come un'attività capace di creare e sviluppare competenze.*

La formazione inoltre assume anche un'importanza sociale e si propone come politica attiva per l'occupazione. Il concetto della formazione continua, affrontato nel capitolo tre è un esempio di come, delle attività formative beneficino sia le organizzazioni che la società. Nel caso in cui le organizzazioni e gli enti che si occupano di formazione e di istruzione collaborassero nella definizione dei programmi formativi si potrebbe raggiungere una sostanziale corrispondenza tra le competenze offerte e le competenze richieste. Questo lavoro viene in parte svolto dagli uffici di placement degli enti scolastici e delle università che cercano di trovare tra molte persone i Profili più affini alle richieste delle organizzazioni. Tali politiche darebbero la possibilità alle organizzazioni di assumere persone competenti e qualificate e ai lavoratori di essere facilmente "riallocabili" nel mercato del lavoro. Per far sì che questo accada, bisogna che le organizzazioni e la società credano fortemente nella centralità delle risorse umane e nel valore che esse possono generare attraverso lo sviluppo delle loro competenze.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AUTERI, E., Management delle risorse umane. Fondamenti professionali, Guerini e associati, Milano, 1998.

BARNEY J.B., firm resource and competitive advantage, "Journal of management" 17, pp.99-120, 1991.

BOLDIZZONI D., Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano, Il sole 24 ore, Milano, 2007.

BORGOGNI L., CONSIGLIO C., (a cura di) la selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone. FrancoAngeli, Milano, 2008.

BROUSSEAU K.R., DRIVER M.I., ENEROTH K.E. LARSSON R., career pandemonium: realigning organizations and individuals, "Accademy of management executive", 10, pp.52-66, 1996.

CANDLER A.D.JR., Strategy and structure, Mit Press, 1963, (trad. it.) strategia e struttura , FrancoAngeli, Milano, 1981.

CASTAGNA M., Progettare la formazione. Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula, FrancoAngeli, Milano, 1991.

COCOZZA A., Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro, Franco Angeli, Milano, 2006.

CONWAY N., COYLE-SHAPIRO J.A.M., The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure, Journal of organizational andh occupational psychology", vol.85, 2011.

COSTA G., Economia e direzione delle risorse umane, Utet libreria, Torino, 1997.

COSTA G., RULLANI E., (a cura di), il maestro e la rete, Etas, Milano, 1999.

COSTA G., GIANECCHINI M., Risorse umane, persone, relazioni e valore Seconda e terza edizione, McGraw-Hill Milano, 2009, 2013.

DEADRICK D.L., STONE D.L., human resource management: past, present, and future, "Human resource management review", pp.193-195, 2014.

D'INCERTI D., SANTORO M., VARCHETTA G., nuovi schemi di formazione. I grandi temi del management attraverso il cinema, Guerini e associati, Milano, 2007.

FONTANA F. CAROLI M., Economia e gestione delle imprese, quarta edizione, McGraw-Hill, Milano, 2013.

GABRIELLI G., PROFILI S., organizzazione e gestione delle risorse umane, Isedi, Torino, 2013.

GABRIELLI G., AMICUCCI F., Boundaryless learning. Nuove strategie e strumenti di formazione, FrancoAngeli, Milano, 2013.

GABRIELLI G., CHINOTTI O., PROFILI S., SAMARRA A., DEVELOPMENT factory. Casi e percorsi aziendali di leader-ship e valorizzazione delle risorse umane, FrancoAngeli, Milano, 2010.

GARDNER H., *formae mentis*. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza, Feltrinelli, Milano, 2010.

ITAMI H., *Mobilizing invisible assets*, "Harvard University press", Boston, Massachussets, 1989.

KNOWLES G.M., *the adult learner: a neglected species*, Golf publishing company, Houston 1984.

KOLB D.A., *experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice-Hal, New Jersey, 1984.

KUMPIKAITE V., *Human resource training evaluation*, "Engineering economics", pp.29-36, 2007.

LEGGE K., *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: rhetoric and realities*, Anniversary edition, London, Palgrave, 2005.

LIPARI D., *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma, 1995.

MAGGI B., *Teorie e comportamenti di ruolo nelle organizzazioni*, Sviluppo & Organizzazione, marzo-aprile, 1979.

NACAMULLI R.C.D., (a cura di), *la formazione, il cemento e la rete*, Etas, Milano 2003.

NORMANN R., *Service management*, Wiley, New York, (trad. It.) *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1985.

PANEFORTE S., *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, 1999.

PHILLIPS J.J., *Roi: the search for best practices*, "Training and development", 02, 1996.

PORTER M.E., *competitive advantage*, New York free press, 1985.

PRAHALAD C.K., AMEL G., *The core competences of the corporation*, "Harvard business review", 68, pp.79-91, 1990.

ROSSEAU D.M., *psychological contracts in organizations*, Sage, thousand, Oks, 1995.

ROSSI B., L'organizzazione educativa. La formazione nei luoghi di lavoro, Carocci, Roma, 2011.

ROTONDI M., Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza, FrancoAngeli, Milano, 2010.

SENGE P.M., The fifth discipline, Doudleday, New York, 1990.

SOLARI L., la gestione delle risorse umane, Carocci, Roma, 2004.

ULRICH D., Human resource champions, "Harvard business school" press" Boston, Massachussets.

ULRICH D., BROCKBANK, W., the hr value proposition, "Harvard school publishing" Boston, Massachussets, 2005.

WHORTHEN D., Measuring the ROI of training, Cio, pp.128-136, 2001.

SITOGRAFIA

<http://europalavoro.lavoro.gov.it/EuropaLavoro/Partecipo/Formazione-continua>

Data di consultazione: 28/09/2014

<http://www.isfol.it>

Data di consultazione: 01/10/2014.

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-02-22/principali-strumenti-utilizzati-valorizzare-151040.shtml?uuid=Abd86DXH>

Data di consultazione: 08/08/2014

<http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2011-05-18/ripartono-corporate-university-064040.shtml?uuid=AajMN9XD>

data di consultazione: 28/09/2014.

<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>

Data di consultazione: 30/07/2014

<http://www.windgroup.it>

Data di consultazione: 30/09/2014.

XIV Rapporto sulla Formazione Continua anno 2012 – 2013