



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
(FISPPA)

Corso di laurea Management dei servizi educativi e formazione continua

Tesi di Laurea Magistrale

**Le soft skills richieste nell'ambito HR. Un'indagine in alcune realtà
aziendali della provincia di Vicenza.**

The soft skills required in HR. An investigation into some companies in the
province of Vicenza.

Relatrice

Prof.ssa Concetta Tino

Laureanda: Annalisa Brognara

Matricola: 2056528

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

Introduzione.....	p.4
CAPITOLO I: LE SOFT SKILL.....	p.6
1.1 Etimologia.....	p.6
1.2 Le soft skill più richieste.....	p.7
1.2.1 Adattabilità.....	p.9
1.2.2 Comunicazione.....	p.11
1.2.3 Pensiero critico.....	p.15
CAPITOLO II: IL CONTESTO ORGANIZZATIVO.....	p.18
2.1 La cultura organizzativa.....	p.19
2.2 Come si forma una cultura.....	p.24
2.3 Vision, mission e orientamento strategico.....	p.28
2.4 Individuare i valori.....	p.29
2.5 Componenti di un'organizzazione.....	p.31
CAPITOLO III: LE RISORSE UMANE.....	p.33
3.1 Risorse Umane: cos'è l'HR.....	p.33
3.2 Mansioni delle HR.....	p.33
3.3 Reclutamento e selezione.....	p.35
3.4 Formazione del personale.....	p.40
3.5 Evoluzione delle Risorse Umane.....	p.45
CAPITOLO IV: LA RICERCA. UN'INDAGINE SU ALCUNE REALTA' AZIENDALI DELLA PROVINCIA DI VICENZA.....	p.47

4.1 Finalità e obiettivi della ricerca.....	p.47
4.2 Contesto della ricerca.....	p.47
4.3 Metodologia, partecipanti e strumenti della ricerca.....	p.49
4.3.1 Partecipanti.....	p.50
4.3.2 Lo strumento: l'intervista.....	p.50
4.3.3 Raccolta e analisi dei dati.....	p.52
4.5 Risultati.....	p.70
4.5.1 Responsabili HR.....	p.70
4.5.2 L' azienda.....	p.71
4.5.3 Competenze.....	p.73
4.5.4 Candidati.....	p.74
Conclusioni.....	p.76
Bibliografia e sitografia.....	p.80

Introduzione

In un ambiente lavorativo sempre più complesso e competente, i titolari non cercano più candidati con solo competenze tecniche, ma stanno assumendo sempre più importanza le competenze trasversali (Petitti, 2022). Si è cominciato a capire che le posizioni lavorative hanno bisogno di capacità come l'intelligenza emotiva, un approccio comunicativo efficace, adattabilità, saper organizzare e gestire un gruppo di lavoro, raggiungere gli obiettivi (Grimaldi, 2019). Per questo è importante che durante il colloquio emergano le proprie skills, sia hard che soft. Fanno la differenza nel momento della scelta tra più candidati, quindi è meglio mostrarle fin da subito, soprattutto nei colloqui di lavoro per non essere scartati (Gianfaldoni, 2021).

Con questa premessa, lo scopo della ricerca è quello di mettere in luce l'importanza e la funzione delle soft skill nell'ambito HR, quali sono importanti nel mondo del lavoro attuale e perché è importante mostrarle fin dal primo colloquio di selezione (Ruben, Hall & Schmid, 2015). Per questo motivo, la ricerca non si focalizza soltanto su ciò che sono le competenze trasversali a livello teorico, ma ricerca quali sono, ad oggi, le competenze più importanti richieste dai Responsabili delle Risorse Umane di grandi aziende nella provincia di Vicenza, verso i candidati per lo stesso ambito.

Il presente elaborato è suddivisibile in due parti: la prima parte comprende l'analisi dei riferimenti teorici presenti nella letteratura internazionale, estrapolando gli elementi più significativi ed attinenti con l'argomento della tesi. Nel dettaglio, la parte teorica della ricerca, tratta un quadro evolutivo e generale delle caratteristiche che definiscono le competenze. Viene fatta la distinzione tra le competenze "hard" e quelle "soft", vengono date definizioni del termine "soft skill" e quali sono quelle più richieste dal mondo del lavoro per il 2023 (Al Asefer & Zainal Abidi, 2021). Vengono poi presi in esame i principali modelli su come si formano le culture organizzative, l'importanza dei valori, della vision e della mission aziendali. Per concludere questa prima parte, ci si concentrerà sull'ambito delle Risorse Umane e quali mansioni svolgono, in particolare sulla

selezione e formazione del personale, dove verranno spiegati i metodi e gli strumenti più diffusi per queste attività (Collis, 2011).

Nella seconda parte dell'elaborato, viene trattata la parte operativa della tesi, ovvero la ricerca. Viene presentato il disegno generale e la metodologia adottata. Nello specifico, viene illustrata la motivazione che ha portato a scegliere quei determinati Responsabili delle Risorse Umane per lo svolgimento delle interviste, le tempistiche utilizzate ed espone come si è arrivati alla realizzazione delle dimensioni di analisi, per proseguire con l'indagine delle risposte, attraverso l'utilizzo della piattaforma Nvivo. Prendendo come riferimento la domanda di ricerca che ha portato alla realizzazione del lavoro, l'analisi dei dati ha avuto come obiettivo quello di rilevare la funzione e l'importanza delle soft skills in ambito HR.

L'elaborato termina con le conclusioni, ripercorrendo i vari passaggi sostenuti durante il lavoro di studio, per arrivare a rispondere alla domanda di ricerca sulla quale si è costruita la tesi.

CAPITOLO I: LE SOFT SKILL

1.1 Etimologia

Le “skill” sono “l’insieme delle abilità e competenze possedute da un individuo. Possono essere acquisite attraverso il processo di istruzione, l’addestramento, l’esperienza lavorativa o essere semplicemente capacità innate”. (“Treccani”, dizionario di Economia e Finanza)

Il termine “competenza” deriva dal latino cum-petere, cioè “chiedere insieme”, “dirigersi a” (Devoto & Oli, 2005), significa andare insieme, far convergere in uno stesso punto, mirare verso un obiettivo comune. Dal punto di vista americano, il termine “competences” significa insieme di disposizione, sono capacità e attitudini specifiche, in cui la padronanza viene dimostrata nelle performance, la competenza è il risultato di un’astrazione di dati direttamente rilevabile nella pratica (Ciappei & Cinque, 2014).

Dalla duplice natura del termine si intuisce che la nozione di competenza è un costrutto molto complesso.

Il termine “soft” fa riferimento a una classificazione che si effettua tra due tipi di competenze: le competenze tecniche, cioè le “hard skill” e quelle comportamentali, ovvero le “soft skill” (Rao M.S., 2010).

Le hard skill sono note come le conoscenze e le competenze tecniche essenziali per svolgere un determinato lavoro. Solitamente vengono apprese durante il percorso di studi e perfezionate sul posto di lavoro, sono competenze utilizzabili ad uno specifico tipo di mansione.

Invece le soft skill sono adottabili ad un livello più ampio in tutti i tipi di attività e relazioni, per questo motivo vengono anche chiamate trasversali. Fanno riferimento alle caratteristiche personali e relazionali che un individuo possiede, non sono connesse ad una specifica attività lavorativa (Klaus P., 2008).

Il termine “soft skill” deriva dall’esercito statunitense, comparso nel rapporto “Conard Soft Skills Training Conference” (p.4), redatto dal DR. Paul G. Whitmore nel 1973, affermando che “le competenze soft sono quelle competenze che non hanno particolari relazioni con le macchine e che sono poco conosciute, mentre le competenze hard sono l’opposto”.

Nel corso degli anni il termine ha assunto una moltitudine di definizioni e sinonimi, la terminologia è diversa a seconda dei paesi e della relativa letteratura rendendo difficile l'accordo di una definizione univoca: nel Regno Unito si parla di "core skills", "key skills", "common skills"; in Nuova Zelanda di "essential skills", in Australia "key competencies", "employability skills", "generic skills"; negli Stati Uniti "basic skills", "workplace know how"; in America Latina "key competences", "work competences"; in Germania "key qualifications"; in Svizzera "transdisciplinary goals"; (Cristina Zaggia, 2021, p.123,).

Indipendentemente dal nome utilizzato, le soft skill sono un insieme di qualità personali, attributi e impegno che una persona mette in quello che fa e che la distingue dagli altri che hanno le stesse capacità ed esperienze (Perreault, 2004). Sono tratti caratteriali, attitudini e comportamenti, sono costituite dalla somma di competenze interpersonali e attributi personali, sono intangibili e quindi trasferibili (Robles, 2012). Una combinazione dinamica di abilità cognitive e meta-cognitive, interpersonali, intellettuali e pratiche (Haselberg & colleghi, 2012). In letteratura, queste definizioni risultano essere quelle più idonee per la seguente tesi.

1.2 Le soft skills più richieste

Dallo studio "Developing soft skills in students" di Watts e Watts nel 2008, è risultato che le hard skills contribuiscono solo per il 15% al successo personale, mentre l'85% è dovuto alle soft skills. L'ulteriore studio di Klaus (2010), ha segnalato che il 75% del successo professionale continuativo dipende dalle competenze personali e il rimanente 25% dalle conoscenze tecniche.

Data la velocità e gli improvvisi cambiamenti nel mondo del lavoro, vengono richieste sempre più competenze ai lavoratori per fronteggiare queste nuove sfide (Tino, 2018). Il World Economic Forum 19 ha sviluppato un modello di skills basato sulle meta-analisi delle ricerche condotte sulle competenze necessarie per affrontare attuali e possibili future prove. Ne sono state individuate 16 e sono state suddivise in tre macrocategorie, costruite da indicatori di performance riferiti a 91 paesi:

- Abilità fondamentali (Foundational Literacies): alfabetizzazione, calcolo, alfabetizzazione scientifica, alfabetizzazione finanziaria, alfabetizzazione

culturale e civica. Queste competenze vengono insegnate fin dall'inizio nelle scuole.

- Competenze trasversali (Competencies), come il pensiero critico/problem solving, creatività, comunicazione, collaborazione. Queste competenze sono fondamentali per il mondo del lavoro di oggi, dove è importante saper valutare e trasmettere criticamente la conoscenza oltre che essere in grado di lavorare in squadra.
- Qualità caratteriali (Character qualities): curiosità, iniziativa, persistenza, adattabilità, leadership, consapevolezza sociale e culturale. Sono le abilità che permettono di affrontare le sfide e il cambiamento.

Pure il Ministero italiano dell'istruzione ha illustrato le competenze chiave di cittadinanza corrispondenti ad abilità trasversali (Tino, 2018):

- Imparare ad imparare: ognuno dev'essere sapersi organizzare il proprio apprendimento tramite un'adeguata gestione dei tempi disponibili, attraverso risorse e modalità diverse, sia singolarmente sia in gruppo;
- Progettare: è la capacità di ideare e creare progetti riguardanti attività di studio e di lavoro, delineando obiettivi e strategie;
- Comunicare: è la capacità di trasmettere o capire messaggi di genere diverso trasmessi attraverso linguaggi, strumenti e conoscenze diverse;
- Collaborare e partecipare: sono le capacità di interagire in gruppo, esprimendo e ascoltando le proprie e altrui idee e saper gestire l'eventuale conflittualità per perseguire gli obiettivi comuni;
- Agire in modo autonomo e responsabile: entrare in modo attivo, consapevole e responsabile nella società;
- Risolvere problemi: far fronte a circostanze problematiche utilizzando risorse e soluzioni appropriate;
- Identificare collegamenti e relazioni: formulare argomentazioni logiche, individuando collegamenti tra fenomeni, eventi e concetti, anche se appartenenti a diversi ambiti disciplinari;
- Imparare ed interpretare l'informazione ricevuta in modo critico.

Incrociando le ricerche più recenti condotte da LinkedIn (2023), World Economic Forum (2021) e da Hays (2022), leader mondiale nel Recruitment specializzato,

è emerso che le tre soft skill maggiormente richieste per quest'anno 2023 sono: l'adattabilità, la comunicazione e il pensiero critico.

1.2.1 Adattabilità

“L'essere vivente ha il dono di adattarsi alle più svariate condizioni degli influssi esterni senza tuttavia rinunciare a una certa decisa indipendenza che si è conquistato”.

Johann Wolfgang Goethe, “Massime e riflessioni”, 1833, p.75

La parola “adattabilità” deriva da “adattabile”, che a sua volta deriva da “adattare”: rendere adatto a uno scopo determinato, applicare convenientemente a persona o cosa (dizionario Treccani). L'adattabilità è la capacità che si riferisce a un cambiamento nel comportamento a un nuovo tipo di situazione e può portare anche a cambiamenti completi. Spesso confusa con la flessibilità, che invece è la caratteristica di non ostinarsi su posizioni, abitudini e schemi sicuri ma di accogliere variazioni anche importanti di routine determinate o di mansioni, considerandole come un'occasione di crescita ed evoluzione personale (Ministero della Funzione Pubblica, 2006).

L'adattamento è “il processo attraverso cui un individuo si adegua all'ambiente (fisico e sociale), modificando i propri schemi di comportamento o operando sull'ambiente stesso per trasformarlo in funzione delle proprie necessità” (Ashford & Taylor, 1990). “Adattabilità” significa essere capaci di lavorare in ambienti diversi. Esprime anche la capacità di apprendere rapidamente nuove competenze e adattarsi ai cambiamenti sul posto di lavoro (Fugate et al., 2004)

L'adattabilità professionale è la “propensione ad affrontare in modo adeguato i compiti evolutivi per prepararsi e partecipare al ruolo lavorativo e adattarsi alle richieste impreviste dovute ai cambiamenti del mondo del lavoro e le sue condizioni lavorative” (Savickas & Porfeli, 2012, p.662,).

L'adattabilità denota il benessere e la capacità di modificare atteggiamenti e comportamenti anche davanti alle incertezze delle carriere e dell'incessante cambiamento delle domande lavorative. Il lavoratore che ha alti livelli di adattabilità esibisce più tolleranza davanti ai dubbi e alle insicurezze del lavoro e

mostra livelli più bassi di ansia dinanzi alle variazioni organizzative (Fugate et al., 2004).

Fugate nel 2004 elenca cinque differenze individuali che descrivono l'adattabilità:

- ottimismo, al lavoro porta i lavoratori ad avvertire il cambiamento come una prova, un momento di apprendimento apprezzato per migliorare professionalmente (Stokes, 1996). Le persone ottimiste hanno speranze positive rispetto agli eventi futuri e presentano maggiore fiducia nelle proprie abilità (Judge et al., 1999; Peterson, 2000), hanno una percezione migliore delle occasioni lavorative e manifestano maggiore tenacia ed efficacia nel raggiungimento dei loro obiettivi (Carver & Scheier, 1994);

- l'inclinazione ad imparare: caratteristica fondamentale per l'adattabilità (Ashford & Taylor, 1990; Hall & Mirvis, 1995; London & Smither, 1999);

- disponibilità al cambiamento, facilita le opportunità di sviluppo personale e di apprendimento continuo ed è positivamente collegata con una buona capacità di affrontare situazioni poco familiari o ignote. Inoltre aumenta le personali abilità di fronteggiare una molteplicità di occupazioni diverse (Barrick & Mount, 1991; Costa & McCrae, 1992).

- locus of control interno, le persone che mostrano un locus of control interno sono indotti a pensare che il motivo dei loro successi (o insuccessi), delle proprie scelte e risultati (professionali e non) siano implicate dal controllo sui propri comportamenti (Rotter, 1966; Spector, 1988). Essi sono maggiormente adattabili perché risultano più flessibili e proattivi a fronte di passaggi legati alla vita lavorativa, sono in grado di razionalizzare meglio le condizioni di incertezza, sono più resistenti ai sacrifici e alla fatica, questo li rende più forti di fronte alle difficoltà della vita lavorativa (Gould, 1979).

- buona autoefficacia, l'autoefficacia è l'insieme delle conoscenze sulla propria abilità individuale e consiste soprattutto nella sicurezza di essere capaci di conseguire determinati obiettivi. Essa favorisce l'adattabilità personale al lavoro e maggiore probabilità di raggiungere i propri obiettivi, di far fronte alle

sfide e alle difficoltà della vita in modo migliore (Judge, Erez, & Bono, 1998, p. 170).

I soggetti con personalità proattiva hanno la tendenza a fronteggiare al meglio i cambiamenti e gli sviluppi che riguardano il setting lavorativo e hanno un miglior controllo delle situazioni di difficoltà e di quelle che coinvolgono restrizioni e divieti (Crant, 1993). Hanno migliori capacità di riconoscere e di incrementare le proprie opportunità anche quando si tratta di ricercare le informazioni necessarie per la propria crescita; mostrano: maggiore controllo sulle situazioni, tenacia, capacità di *self-direction*, migliore abilità di fronteggiare le situazioni di difficoltà (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000; Seibert et al., 1999; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Thompson, 2005).

1.2.2 Comunicazione

“La mimica rende più vive le nostre parole e conferisce loro più forza. Essa è più delle parole, che possono essere falsate, rivela i pensieri e le intenzioni altrui.

La libera espressione di un'emozione per mezzo di segni esteriori, la rende più intensa”.

Charles Darwin, 1872, p. 121

La comunicazione è lo “scambio interattivo tra almeno due partecipanti, che hanno reciprocamente intenzione e consapevolezza comunicativa condividendo un determinato significato sulla base di sistemi simbolici e di significazione convenzionali stabiliti dalla cultura di riferimento” (Anolli, 2002). Si possono condividere diversi aspetti, in modo più o meno consapevole: stati interiori (pensieri e sentimenti), informazioni sull'ambiente, su oggetti concreti o simbolici. Per essere in grado di comunicare, sono necessarie tre condizioni:

- i soggetti devono essere almeno due, uno che genera un messaggio e l'altro che lo riceve. Tale scambio può essere diretto o indiretto;
- deve essere presente un messaggio da trasmettere, qualcosa “da dire”.

- le persone devono poter capire il messaggio, quindi possedere un codice condiviso, per esempio la medesima lingua.

La comunicazione svolge molteplici funzioni. Indubbiamente è essenziale per diffondere delle informazioni, in quanto tramuta i contenuti mentali in parole e gesti che consentono di condividerli con altri. Inoltre, serve anche per comprendere il mondo esterno e approfondire nuove conoscenze. Un ulteriore compito indispensabile è quello di poter raccontare se stessi, dando l'immagine che possediamo di noi in termini di valori, emozioni, status e ruolo sociale. Oltre a tutto ciò, la comunicazione è fondamentale perché permette di iniziare relazioni con gli altri e stabilire dei rapporti positivi. L'uomo, essendo un animale sociale, ha bisogno di dar vita e conservare una catena di affetti che lo sostenga a livello sia emotivo che pratico. Per di più, ha l'esigenza di confrontarsi con la società per suddividere i compiti da eseguire e decidere delle regole di convivenza.

Una buona competenza comunicativa permette di compiere più adeguatamente queste funzioni e di inserirsi in modo efficace nella società.

Gli elementi della comunicazione sono (Jakobson, 1961):

- emittente: è la persona che genera il messaggio. Attua un'azione di codifica, cioè spiega le proprie idee in una forma che l'altro può comprendere;
- destinatario: è la persona che riceve il messaggio. Deve decifrare il contenuto che riceve, rimodificandolo nella propria rappresentazione mentale;
- messaggio: è il contenuto che viene divulgato, l'insieme delle informazioni passate a livello verbale, non verbale e paraverbale.
- codice: è il sistema con cui si comunica, il linguaggio che viene impiegato. Il codice deve essere condiviso da emittente e ricevente per fare in modo che il messaggio possa essere inteso da tutti e due.
- canale: è il mezzo tramite cui si comunica.
- contesto: è la condizione all'interno della quale si comunica. È prodotto dal luogo fisico, dal tempo, dal tipo di relazione che unisce le persone, dalle regole della comunicazione e dagli aspetti culturali di riferimento.

I messaggi sono trasmessi tramite due tipi di comunicazione, verbale e non verbale.

La comunicazione verbale è il linguaggio, ovvero la modalità comunicativa distintiva dell'uomo. È un insieme di segni deciso a livello culturale che accosta il concetto di una parola al suo suono. Per esempio, dire il nome di un oggetto fa immediatamente attivare un collegamento nella nostra mente che si traduce in un contenuto che abbiamo già archiviato nella memoria. Ognuno lo può interpretare a proprio modo, facendo riferimento all'oggetto di cui ha fatto esperienza, ma si immaginerà un prototipo costruito sulla base di caratteristiche comuni.

La comunicazione non verbale è presente anche negli animali. Arricchisce i contenuti trasmessi con il linguaggio e in certe circostanze può essere una forma comunicativa a sé stante (Ruesch & Kess, 1958). La comunicazione non verbale diffonde la maggior parte dei contenuti (fino al 93%) perché offre un numero più elevato di informazioni che hanno un impatto emotivo maggiore rispetto al linguaggio. La comunicazione non verbale si verifica attraverso tre diverse modalità: gli aspetti paralinguistici (o comunicazione paraverbale), ovvero i tratti non linguistici che personalizzano il linguaggio di ciascuno, possono essere il tono della voce, il ritmo, le pause o i termini in dialetto; l'ambito cinesico, cioè l'insieme dei movimenti del corpo, della mimica facciale e lo sguardo; la prossemica, ossia l'orientamento nello spazio e la distanza tra gli interlocutori (Maherabian, 1972).

Una persona che parla e l'altra che ascolta, è una comunicazione interpersonale e il contatto è di tipo diretto. Lo sviluppo tecnologico ha trasformato le modalità di interazione, introducendo la possibilità di ascoltare il messaggio in un altro momento o in un luogo diverso da quello in cui è stato generato, questo è il caso di una comunicazione indiretta che avviene attraverso, ad esempio, i media (Abbiuso, 2021)

Una comunicazione efficace al lavoro è fondamentale per avere ottimi risultati in azienda; affina le relazioni all'interno dell'azienda e con i clienti, incrementa l'impegno dei dipendenti e l'energia collettiva di un team.

È dimostrato che quando i gruppi non riescono a comunicare in modo adeguato, i risultati sono negativi. Il report 2022 della società americana Gartner mostra che il 70% degli errori aziendali è dovuto alla scarsa comunicazione. Questa statistica conferma quanto sia decisiva la comunicazione per la formazione sul lavoro e perché dovrebbero avere rilievo istruzioni e conversazioni chiare, per evitare che avvengano errori sul posto di lavoro.

Tra i benefici di una buona comunicazione sul posto di lavoro troviamo:

- team building migliore, nel momento in cui i lavoratori si chiedono pareri gli uni con gli altri, prendono in considerazione le altre opinioni e si esaminano i progressi, loro saranno più entusiasti di collaborare. Il risultato sarà che la forte unità che creano renderà il posto di lavoro più piacevole, le performance miglioreranno per non deludere i loro compagni di squadra.
- aumenta l'innovazione, se la comunicazione è libera e positiva tra i supervisor e i membri dello staff, i dipendenti saranno incoraggiati ad essere più innovativi sul posto di lavoro, ed è possibile che suggeriscano idee nuove e creative. Nel posto di lavoro di oggi, in rapida evoluzione, le idee rischiano di essere nascoste a causa della carenza di comunicazione. "La gente ascolta soprattutto per rispondere piuttosto che per capire. Tuttavia, la digitalizzazione richiede un ascolto attivo dell'ecosistema per sopravvivere e sviluppare strategie di collaborazione con startup, partner e clienti in tutto il mondo" (Forbes, Alex Goryachev, amministratore delegato Cisco cit., 2022).
- migliora la produttività, grazie alla comunicazione i manager possono conoscere i talenti e le abilità dei loro dipendenti e assegnare un compito alle persone che ne sono più adatte, riducendo così il tempo complessivo di realizzazione di qualsiasi progetto.
- aumenta la lealtà, quando c'è una buona linea di comunicazione con il management, si è propensi a essere più fedeli all'organizzazione. Ci si

sente a proprio agio a discutere dei problemi professionali o personali, e si è più impegnati per l'azienda. Questo tipo di comunicazione libera costruisce un rapporto leale tra un capo o un manager e un dipendente.

- risolve i problemi, un'organizzazione è un insieme di persone, e sicuramente tra queste ci saranno caratteri diversi e per questo possono avvenire degli scontri sul luogo di lavoro. Una comunicazione efficace include avere discussioni aperte, oneste, condivise per garantire che le esigenze di tutti siano soddisfatte.

1.2.3 Pensiero critico

“La discussione razionale e il pensiero critico non sono come i sistemi primitivi di interpretazione del mondo; non sono una struttura alla quale siamo vincolati e legati. Al contrario, essi sono i mezzi per evadere dalla prigione per liberarci”.

Karl Popper, *“Postscript to the Logic of Scientific Discovery”*, 1984, p.110

Il pensiero critico è “un processo di pensiero, indirizzato verso un qualsiasi soggetto, contenuto o problema, nel quale colui che pensa incrementa la qualità dei pensieri attraverso l'analisi, l'interpretazione e la ricostruzione dello stesso. Il tutto, con abilità. Il pensiero critico è auto-diretto, auto-disciplinato, auto-verificato e auto-corretto. Presuppone degli standard qualitativi rigorosi ed un utilizzo consapevole degli stessi. Fanno parte di esso una comunicazione efficace e l'abilità di risolvere problemi (problem solving) così come la capacità di andare oltre l'egocentrismo insito nell'uomo” (Foundation for Critical Thinking, *Conferenza Internazionale Annuale sul Pensiero Critico*, cit., 2022).

Il pensiero critico è “l'analisi e la valutazione di proposizioni di qualunque tipo, al fine di verificarne la corrispondenza alla realtà. La facoltà della critica è generata dall'educazione e dall'allenamento. Si tratta di un abito mentale oltre che di una capacità. Essa è condizione prima dello sviluppo umano. È la nostra unica tutela

contro l'illusione, l'inganno, la superstizione e la misconoscenza di noi stessi e del mondo a noi circostante” (Sumner W. G., 1940, p. 632).

È evidente, da queste due definizioni prese in esame, che i punti fondamentali del pensiero critico sono:

- la consapevolezza nel far partire il processo;
- Il compito centrale di chi pensa nell'analizzare e nell'autocorrezione;
- Il servirsi di abilità e precisione che sono interni all'individuo.

Il pensiero critico, in base a quanto detto sopra, procede per tappe; nello specifico implica (Facione, 2010):

- riunire le informazioni: scelta delle fonti, avendo cura di controllare se è presente una controparte all'interno della discussione e di raccogliere informazioni in modo esauriente e cercare di essere i più imparziali possibile;
- analisi delle informazioni: riconoscimento di un valore delle informazioni sulla base della loro attendibilità stimata;
- possibile appianamento dei pregiudizi: quando un'informazione non è supportata da solide realtà o è contraddetta da fonti di maggiore attendibilità, è fondamentale passare oltre il pregiudizio creato dall'assimilazione delle stesse;
- arrivare ad una conclusione: alla fine del processo mentale, si dovrà giungere ad una conclusione, formando una credenza o predisporre per un'azione.

Il pensiero critico si può allenare (Halpern & Butler, 2018):

- nessuno utilizza sempre il pensiero critico, perché esige tempo ed energia; la mente ha ideato moltissime “scorciatoie”, chiamate bias cognitivi, per giungere prima ad una soluzione. Ciò di cui bisogna tener conto è il fatto che, di solito, pensiamo in modo semplificato e approssimativo;

- decidere quando pensare criticamente: bisogna imparare ad attivarlo nei momenti in cui pensare bene è fondamentale, soprattutto per le conseguenze delle azioni messe in atto;
- farsi domande e cercare risposte: chiedersi “perché?” a tutte le domande, anche alle più basilari; non bisogna dare nulla per scontato, ogni singolo particolare andrà bilanciato in base alla sua attendibilità che dovrà essere messa alla prova;
- fare proprio il pensiero: il pensiero critico è un pensiero ad alto grado di originalità; si arriva ad una conclusione personale, della quale siamo convinti e che abbiamo arricchito anche delle nostre idee supportate da fonti.

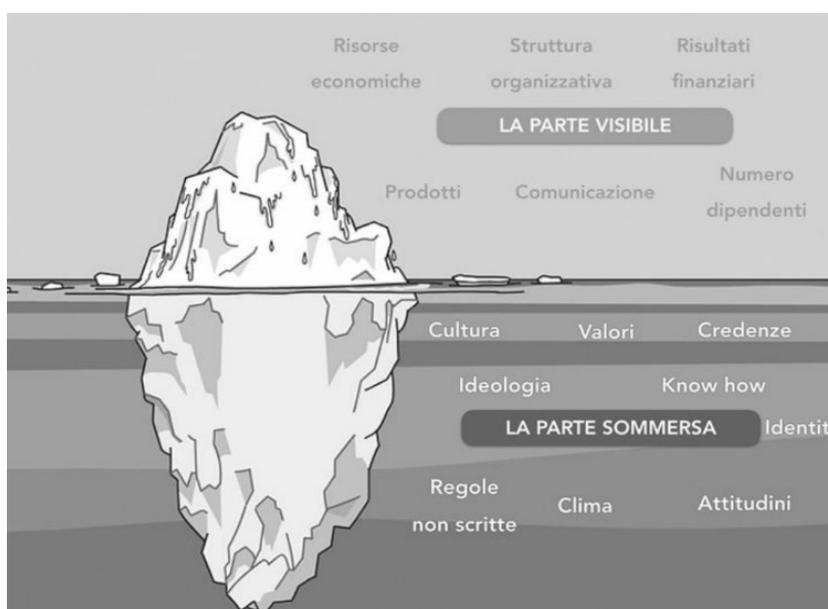
Robert H. Ennis (1996) suggerisce in “Self teaching critical thinking” delle strategie sostanziali per un pensiero critico:

- Ragionare: si tratta di impegnarsi ad essere riflessivi, cioè di interrompersi per pensare anziché esprimere giudizi impulsivi, non bisogna adeguarsi alla prima idea che viene presentata dai mass media o dai social media;
- Motivare: consiste nel porre (o porsi) delle domande, solitamente che smuovano l'interlocutore ad avere delle buone argomentazioni a sostegno delle proprie idee, ad esempio: Come lo ha saputo? Quali sono i presupposti? La fonte è attendibile?
- Cercare altre possibilità: consiste nell'accentuare la ricerca di ipotesi alternative e punti di vista diversi.

CAPITOLO II: IL CONTESTO ORGANIZZATIVO

Probabilmente le organizzazioni che saranno in grado di prevalere sul mercato saranno quelle che si presenteranno in modo affidabile e fedele nei confronti dei propri stakeholder (persone esterne all'azienda), dei dipendenti e collaboratori. Questo vuol dire avere un'idea definita di quella che è "l'identità d'impresa", che presenta una descrizione accurata di saperi, orientamenti, norme, valori e linguaggi, che corrisponde a tutti i livelli aziendali a prescindere da quelli che sono i processi aziendali presi in considerazione. Spiegare i caratteri dell'identità d'impresa significa dimostrare di trasmettere in modo sincero e diretto ai propri collaboratori, accrescendo la possibilità di sviluppare un forte senso di appartenenza e una maggiore fermezza nei confronti del mercato e dei concorrenti (Di Lenna, 2018).

Uno dei motivi per i quali la cultura di un'azienda viene ritenuta poco importante è forse riconducibile al "modello ad iceberg" (Hall E.T., 1973, [Fig.1](#)) secondo cui solo una piccola parte della cultura di un'organizzazione è osservabile: risorse economiche, struttura organizzativa, risultati finanziari, prodotti, comunicazione e numero dipendenti; ma la parte più grande e importante è al di sotto dell'acqua. Gli strati più profondi dell'iceberg sono quelli che lo rendono maggiormente veritiero, di cui fanno parte: la cultura, i valori, le credenze, l'ideologia, il know how, l'identità, le regole non scritte, il clima interno, le attitudini interne.



(Figura 1, "Risorsa a chi?", Di Lenna, 2018, p.39)

2.1 La cultura organizzativa

“La cultura è un sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente, che opera in un certo gruppo in un certo momento, un sistema di termini, forme, categorie e immagini che aiuta le persone a interpretare le situazioni in cui si trovano” (Pettigrew, 1979, p.14). “È il contesto sociale entro cui le persone vivono, rappresenta modi schematici di pensare, agire, reagire ... una specie di software o programma mentale collettivo che distingue i membri di un gruppo umano da un altro ... la cultura sta alla collettività come la personalità sta all'individuo” (Hofstede, 1980, p.22).

La cultura organizzativa è sia l'insieme di valori, credenze e principi su cui si fonda il sistema di gestione di una organizzazione sia l'insieme di pratiche gestionali e comportamenti che esemplificano e allo stesso tempo rinforzano tali principi di base (Denison, 1990). “Designa i valori dominanti di un'organizzazione, le norme che vigono e si sviluppano nei gruppi di lavoro e nell'interazione tra i membri, i modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza, i linguaggi e rituali, le regole che i nuovi assunti devono apprendere per orientarsi all'interno dell'organizzazione e per essere accettati come membri, il lay-out e le modalità di interazione con gli interlocutori esterni” (Avallone, 2021, p.482).

Geert Hofstede, precursore dell'approfondimento delle tematiche interculturali, nel suo libro “Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali” (2014), esamina la correlazione tra i valori culturali nazionali e le organizzazioni aziendali, creando quello che è noto come il “Modello culturale a cinque dimensioni”. Il modello è apparso negli anni Settanta ed è continuamente aggiornato (al momento sono più di settanta i paesi presi in esame dal modello), nasce con lo scopo di offrire orientamento e supporto alle persone che, all'interno delle aziende multinazionali, devono quotidianamente confrontarsi con colleghi di altre culture caratterizzati da differenze, oltre che linguistiche, di radici storiche, di organizzazioni e di modelli comportamentali (Adeoye. & Tomei , 2014) . Nello specifico, gli indici originali del modello culturale a cinque dimensioni di Hofstede sono:

- indice di distanza dal potere: determina “il punto fino a cui i membri meno potenti di organizzazioni e istituzioni (come la famiglia) accettano e si aspettano che il potere sia distribuito inegualmente” (p.83). Punteggi bassi vogliono dire relazioni di potere orientate alla democrazia, i componenti si riconoscono in modo paritetico e migliorano autonomia e responsabilità individuale, i superiori hanno leadership partecipative (tipico delle culture occidentali). Al contrario, punteggi alti individuano situazioni organizzative in cui i capi hanno uno stile paternalistico o autoritario e sono temuti e rispettati.
- Individualismo vs collettivismo: dimostra “il grado di integrazione degli individui in gruppi” (p.112). Le culture individualiste sono centrate sull'importanza del raggiungimento degli obiettivi personali e sulla libera iniziativa (tipico delle culture occidentali). All'opposto, nei paesi collettivisti la crescita all'interno di un gruppo unito e protettivo è ritenuto premiante (caratteristico delle culture orientali).
- Mascolinità vs femminilità: consiste nella “distribuzione di norme emotive tra i sessi” (p.146). Punteggi alti rivelano differenze più grandi tra i sessi e rappresentano comportamenti di persone orientate alla competizione, al carrierismo e alla ricerca di progettualità aggressive e sfidanti, cioè i classici valori maschili (ad esempio USA e Giappone). Diversamente, i punteggi bassi indicano minori differenze tra uomini e donne, e sono riconducibili a culture caratterizzate da buone relazioni capi/collaboratori e si esprimono in modelli cooperativi in cui sono molto importanti la fedeltà e le relazioni interpersonali, cioè i classici valori femminili (proprio dei paesi del Nord Europa).
- Indice di avversione all'incertezza vs orientamento al rischio: è la “tolleranza di una società nei confronti di incertezze e ambiguità” (p.178). Le culture con punteggio alto sono indirizzate a privilegiare tutto ciò che può dare certezza come l'utilizzo di leggi, norme, regole e procedure. Le culture che hanno invece un punteggio basso sono più aperte al cambiamento, hanno comportamenti più liberi e filosofici-contemplativi.
- Orientamento al breve termine vs orientamento al lungo termine: si tratta di un indice che esprime l'orientamento di una società verso l'orizzonte temporale. Le culture indirizzate verso il breve termine lavorano con una

focalizzazione primaria sul presente. Diversamente, le culture orientate a lungo termine guardano all'investimento verso il futuro.

Un secondo modello di riferimento per l'analisi della cultura organizzativa è quello di Edgar Schein (2000), professore emerito alla Sloan School of Management del MIT, che ha creato un modello per la descrizione dei fattori fondamentali che determinano la cultura di un'organizzazione. Schein definisce la cultura organizzativa come "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi" (p.53).

Schein afferma che la "cultura di un'organizzazione può essere appresa tramite un'analisi eseguita su tre livelli di visibilità e profondità" (p.48) in superficie si trovano gli artefatti, ossia ciò che è direttamente osservabile di un'organizzazione: l'architettura della sede, gli spazi aziendali, gli oggetti, le relazioni interpersonali ecc. (Fig.2) E così un'organizzazione mostra la sua cultura, mostra evidenze dell'essere aperta o riservata, formale o informale, gerarchica o libera.

Il secondo livello di profondità è costituito dai valori espliciti, convinzioni e opzioni fondamentali su ciò che è preferibile e auspicabile, sono anche tutti quei documenti e quelle comunicazioni verbali che creano l'allineamento organizzativo e che accrescono il senso di appartenenza e solidarietà dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione. L'analisi di questi elementi consente di capire il grado di coerenza tra quanto l'organizzazione annuncia formalmente e quanto di pratico fa nella sua quotidiana attività (Ferguson & Milliman, 2008). Il terzo livello di analisi è quello individuato con gli assunti di base, che rappresentano lo strato più profondo di una cultura organizzativa, non esplicitamente annunciato dai suoi membri e spesso da loro effettuato in modo inconsapevole. Possono essere elementi riguardanti la concezione del lavoro, lo stile di leadership, le relazioni di potere. Tali elementi, se accuratamente osservati e rilevati, raccontano la vera anima dell'organizzazione.



(Figura 2, "Risorsa a chi?", Di Lenna, 2018, p. 48)

Un'aggiuntiva dimensione organizzativa da valutare riguarda gli stili e i comportamenti tipici di un'azienda, che Schein collega ai Miti, ai Riti e agli Eroi dell'organizzazione, ossia a quegli accadimenti o a quelle persone che possono raffigurare e raccontare in modo particolarmente efficace e distintivo l'organizzazione (Niccolini, 2014).

Schein identifica gli Eroi come coloro che si sono distinti in modo positivo e indimenticabile perché hanno lasciato un segno nella vita dell'azienda, tra di loro si trovano in genere i fondatori e gli imprenditori, ma anche personalità che hanno definito delle mete importanti nella vita di un'azienda. Narrare la loro storia a chi non conosce l'azienda diventa così un modo significativo ed energico per descrivere la cultura di un'azienda in modo simbolico. Analogamente, raccontare dei Miti significa spiegare la cultura di un'organizzazione attraverso le sue tappe e fasi storiche più personali, o i suoi prodotti-simbolo, in una specie di sacra rappresentazione che ha l'obiettivo di interessare in modo profondo quanto durevole l'interlocutore (Gagliardi, Monaci, Costa & Nacamulli, 2002). I Riti rappresentano le formalità tipiche delle varie organizzazioni, spesso legate ai miti delle organizzazioni stesse. Possono essere le cene di fine anno, la premiazione dei dipendenti anziani, la pausa caffè o la celebrazione del raggiungimento di determinati risultati aziendali (Trice & Beyer, 1986).

In un mondo che si sviluppa e modifica rapidamente, alcune aziende faticano a stare al passo perché ignorano la propria cultura organizzativa e i suoi elementi,

e rimangono legati ad assunti di base superati.

Il modello sviluppato da John P. Kotter, professore della Harvard Business School, e presentato nel suo libro " *Leading Change* " (1996), di gestione del cambiamento in 8 fasi, aiuta i manager a implementare con successo il cambiamento organizzativo:

1. Tutti i soggetti coinvolti devono sentire il senso di urgenza del cambiamento e credere che il cambiamento sia essenziale per la crescita dell'organizzazione;
2. Creare un team forte con tutte le competenze, le qualifiche e le connessioni necessarie per guidare iniziative di cambiamento e condizionare le parti interessate. A seconda della modifica proposta, la dimensione del gruppo cambierà;
3. Costruire una visione nitida dell'iniziativa dell'azienda e pianificare strategie efficaci per aiutare il team a raggiungerla;
4. Divulgare la visione e la strategia in modo da stimolare il resto dell'azienda ad accettare e supportare l'iniziativa di cambiamento.
5. I senior management devono concentrarsi sulla rimozione di tutti gli ostacoli che stanno rallentando il progresso dell'organizzazione verso il suo obiettivo di cambiamento.
6. Fissare obiettivi a breve termine da raggiungere e festeggiare all'inizio del processo di cambiamento, al fine di mantenere lo slancio e ispirare i dipendenti a continuare a sostenere lo sforzo.
7. Mantenere il cambiamento in corso, assicurando che i team lavorino costantemente per raggiungere la visione del cambiamento segnando i loro progressi.
8. Creare una nuova cultura in cui il cambiamento possa essere sostenuto: l'adeguamento di norme e valori organizzativi, procedure, sistemi di ricompensa per garantire che tutto sia in linea con la nuova strategia.

2.2 Come si forma una cultura

Schein sostiene che qualsiasi cultura nasce solo con l'esistenza di un gruppo, ovvero di un insieme di persone che ha passato insieme un certo periodo di tempo all'interno del quale ha fronteggiato dei problemi, trovando soluzioni più o meno efficaci e le ha tramandate a chi entrava da nuovo arrivato, che le ha apprese subito dopo. Il tempo lungo e significativo che il gruppo ha vissuto insieme è proporzionale alla cultura solida e stabile che verrà sviluppata. Tutte le culture si modificano di continuo per adattarsi al cambiamento esterno e ai vari stimoli provenienti dall'interno. Per questo è importante riuscire a capire quali possano essere i sistemi di adattamento della cultura stessa a ciò che può cambiarla, sia che arrivino da persone esperte arrivate da altre aziende di cultura diversa, sia che ci si riferisca a nuovi stimoli competitivi derivanti dal mercato esterno.

“La cultura impronta il clima organizzativo, orienta il processo di socializzazione dei nuovi membri, coagula l'operato dei responsabili. Produce effetti sull'elaborazione delle strategie, sulla capacità di innovazione e cambiamento, sulla disponibilità a introdurre nuove tecnologie, sui processi di fusione e di integrazione tra organizzazioni o tra comparti della stessa, sulle comunicazioni, sui criteri di selezione del personale, sulle modalità formative, sulla gestione dei conflitti e sui processi di presa di decisione” (Avallone, 2021, p.473).

Due ordini di azioni ed eventi hanno il compito di diffondere e rafforzare la cultura nell'organizzazione:

- I meccanismi primari: sono gli obiettivi e strategie, le politiche di gestione delle risorse umane, la gestione degli eventi critici;
- I meccanismi secondari: sono le cerimonie, i riti e rituali, le storie e miti, i simboli e linguaggio, il lay-out.

Enriquez (1992) ha proposto una possibile classificazione delle tipologie di cultura, esse servono a decodificare la creazione di un contesto organizzativo in relazione ai modelli di comportamento messi in atto. I tipi di culture organizzative identificate sono:

- La cultura autoritaria: si crea quando il capo ha una personalità carismatica, c'è il rispetto dell'autorità formale dell'organizzazione e le

comunicazioni vengono fatte a una via e sono discendenti (dall'alto verso il basso). L'autorità è controllante e il dialogo con i dipendenti è basato sulla consegna di direttive che devono seguire;

- la cultura burocratica: è caratterizzata dal rispetto delle norme da parte di tutte le persone che ci lavorano all'interno, dall'alta definizione dei ruoli e dei compiti di ciascuno, da informazioni che vanno dall'alto verso il basso e dalla poca partecipazione dei membri, in quanto non è richiesta originalità e iniziativa;
- cultura paternalistico-clientelare: si crea quando si è parte di un gruppo e se ci sono scambi di privilegi tra il capo e i membri del gruppo. Questi benefici dati ai membri generano sostegno e lealtà verso il capo;
- la cultura tecnocratica: i suoi requisiti caratteristici sono la competenza professionale, efficacia aziendale, l'efficienza e il rendimento, che connotano uno sviluppo professionale continuo, la competizione e l'orientamento all'obiettivo da raggiungere;
- cultura cooperativa: è basata sul lavoro di gruppo, di fatto vuole la partecipazione di tutti i membri alle decisioni e alle iniziative organizzative, sulle comunicazioni di tipo informale, e su livelli gerarchici ridotti, infatti, ognuno è responsabile delle proprie azioni e risultati.

Nel modello proposto da Cameron e Quinn (1999, Figura 3) quattro tipi ideali di cultura derivano dall'incrocio di due dimensioni: attenzione ai processi interni vs esterni e flessibilità vs controllo.



(Figura 3, "Modello Cameron & Quinn" adattamento di prof.ssa Galliani, lezione universitaria)

Adhocrasia: questo tipo di cultura è creata dall'attenzione all'esterno e dalla flessibilità. È efficace in condizioni di incertezza e ambiguità e in ambienti molto turbolenti e mutevoli. Promuove comportamenti di adattabilità, prontezza, innovazione, creatività, divergenza e imprenditorialità. Non c'è un'autorità nella gestione delle relazioni, ma il potere passa da una persona all'altra in base alla necessità. Gli assunti che sono alla base di questo modello sono che le iniziative innovative portano al successo e che lo scopo delle aziende è di creare prodotti e servizi nuovi.

Mercato: è composto dall'attenzione all'esterno e dal controllo. Le basi del controllo normativo sono il prezzo, la reciprocità, le obbligazioni contrattuali e la specificazione contrattuale dei rapporti di lavoro a lungo termine. I valori su cui si fonda sono l'ambizione, la competizione, l'efficienza, l'iniziativa e la spregiudicatezza. Il focus è posto sulle transazioni, sulle vendite e contratti con gli altri elementi che fanno parte del mercato. Le assunzioni alla base di questo tipo di cultura sono che le persone sono guidate da interessi personali e la massimizzazione del profitto (Denison & Mishra, 1999).

Burocrazia: nasce dalla combinazione dell'attenzione all'interno e dal controllo. Le basi del controllo normativo sono le regole, la reciprocità, l'autorità legittimata e i rapporti di lavoro con incompleta definizione del futuro. È efficace quando l'autorità è riconosciuta e le attività quotidiane sono determinate nelle relazioni con i supervisori. I valori promossi sono la responsabilità, la disciplina, l'obbedienza e la prevedibilità. Intuibile che la cultura organizzativa compatibile con questa forma organizzativa sia caratterizzata da un luogo formalizzato e strutturato, in cui il modo di agire delle persone sia stabilito da delle procedure. Punta alla stabilità e al prevedere gli sviluppi futuri (Morgan, 2002).

Clan: creato dall'attenzione verso i processi interni e dalla flessibilità. I valori e gli obiettivi sono condivisi, c'è coesione e partecipazione da parte di tutti per il forte senso di comunità. Si lavora spesso in team, si investe per il coinvolgimento del personale e si collabora per creare affiatamento tra i membri anche attraverso riconoscimenti. Gli assunti di base sono che l'ambiente lavorativo può essere gestito meglio tramite il lavoro di squadra, i clienti vanno visti come partner, e i

manager devono responsabilizzare i collaboratori facendoli partecipare e sviluppando affiatamento e lealtà (Greenhalgh, 2001).

Si può classificare la cultura organizzativa anche in base alle personalità dei top manager. In questo caso, è possibile definire cinque tipi di cultura organizzativa (Catino, 2012):

1. cultura carismatica: creata dalla personalità del manager che ha bisogno di attenzione, è esibizionista, ha sentimenti di grandiosità ed ha un alto bisogno di visibilità. È incline alla superficialità, infatti le decisioni prese all'interno dell'azienda sono fondate sull'intuito (Li, 2018);
2. cultura paranoica: creata dalla personalità del manager che è di tipo sospettoso. Non si fida di nessuno ed è ostile nei confronti degli altri collaboratori. In questo tipo di organizzazione c'è la paura che gli altri possano acquisire potere, perciò la condivisione delle informazioni è difficile;
3. cultura conservativa: si hanno comportamenti passivi, di scarsa attività e di bassa fiducia in se stessi, in quanto c'è l'idea di non essere capaci di agire sugli eventi. Il manager si focalizza prevalentemente nel far rispettare le regole dell'organizzazione (Schacter, 2018);
4. cultura burocratica: creata dalla personalità del manager che è di tipo coercitivo. Il focus è rivolto al controllo dei comportamenti dei membri dell'azienda, infatti, il bisogno è quello di praticare il controllo;
5. cultura politicizzata: questo tipo di cultura è presente quando la personalità del manager è distanziata nei confronti delle altre persone e dell'ambiente. Vi è un atteggiamento di freddezza verso tutte le relazioni interpersonali (Tosi & Pilati, 2008).

Dopo aver detto tutto questo, il messaggio più importante da cogliere è che ogni organizzazione è fortemente ispirata dalla propria cultura, che a sua volta, è creata da un rapporto indissolubile con le persone, i leader che innescano per se stessi e le altre persone che compiono all'interno dell'organizzazione strategie, valori e comportamenti che ne definiscono la vita quotidiana.

2.3 Vision, mission e orientamento strategico

La cultura di una realtà organizzativa compone il motore nascosto e inconsapevole che determina il comportamento non solo delle persone, ma anche delle stesse organizzazioni, definendone in termini indiretti strategie e sistemi gestionali di fondo.

Ma come dovrebbero essere spiegate le strategie delle aziende per incrementarne la personale efficacia? Per rispondere a questa domanda facciamo riferimento alla cultura di un'organizzazione sulla base di quattro criteri: la condivisione, la cultura è sempre collegata a un gruppo di persone che definisce un sistema di regole che poi porterà a condividere; la pervasività, ovvero l'estensione a tutti gli elementi di un'organizzazione, da quelli fisici a quelli immateriali, dai comportamenti ai simboli che la rappresentano; la persistenza, cioè che la sua durata si esprime in una prospettiva di lungo periodo; il carattere implicito, questo perché nella maggior parte dei casi si esprime in modo intangibile, sottinteso e poco codificato. È da considerare come la poca dichiarazione della cultura non semplifichi la sua considerazione all'interno delle prassi gestionali. È per questo motivo che le organizzazioni considerate superiori rispetto alle altre esplicitano gli elementi che possono indirizzare e orientare le persone attraverso i valori e gli assunti condivisi (Di Lenna, 2018).

Stiamo parlando della codifica e dell'esplicitazione della vision, della mission e dei valori di un'azienda, che possono fornire un considerevole contributo al dinamismo e all'efficacia di un'organizzazione. La "vision" può essere definita come "il sogno da realizzare", cioè una direzione che l'organizzazione intende intraprendere o un modo d'essere a lungo o lunghissimo termine. Il significato più importante della "vision" è quello di ispirare le persone di un'organizzazione a muoversi verso un ambizioso obiettivo di lungo periodo (Lukas, 2014). Un esempio di vision perseguito con successo è quello dell'azienda statunitense produttrice di macchine elettriche Tesla: "Creare l'azienda di automobili più competitiva del ventunesimo secolo che spinga l'evoluzione del mondo ai veicoli elettrici" (cit. Sito ufficiale Tesla)

Ma perché? Per rispondere efficacemente a tale domanda viene in aiuto la «mission», cioè il motivo principale per il quale esiste un'azienda e l'insieme degli

obiettivi verso cui è orientata. Nel caso della mission si tratta dell'identificazione di quale sia l'arena competitiva nella quale l'organizzazione intende operare che, unita alla vision, definisce ciò che viene identificato come «Orientamento Strategico di Fondo» (Lukas, 2014). Riportando l'esempio appropriato di mission della Tesla: "Accelerare il passaggio all'energia sostenibile nel mondo" (cit. Sito ufficiale Tesla).

L'Orientamento Strategico di Fondo è "l'identità profonda, la parte nascosta e invisibile del disegno strategico dell'impresa, la visione di fondo che sta alla base delle strategie globali, competitive e funzionali e che attraverso di esse si concretizza e influenza la vita dell'impresa" (Coda, 1988, p.25).

Per essere efficace deve essere ufficialmente codificato, ovvero deve essere interpretato in un insieme di documenti che possano essere consegnati in modo esplicito a tutti i collaboratori di un'organizzazione. In assenza di una formale codifica di vision e mission i collaboratori delle organizzazioni possono trovarsi senza una guida organizzata per le loro attività e i loro comportamenti. Priva di tale esplicitazione l'azienda può fare affidamento solamente sul buon senso delle persone che però non è sufficiente per un'efficace gestione organizzativa. È di conseguenza fondamentale, nei vantaggi dei risultati aziendali e del coinvolgimento delle persone che lavorano in azienda, effettuare la stesura di documenti che consentano di indicare in modo chiaro e preciso tanto la vision quanto la mission, e che si proceda a divulgarli in modo diligente all'interno di tutta l'organizzazione. Nei prossimi paragrafi si parlerà di un'aggiuntiva dimensione astratta, ma fondamentale: i valori.

2.4 Individuare i valori

I dipendenti, i clienti, i fornitori e gli stakeholder dell'azienda oggi hanno accesso a moltissime informazioni riguardanti l'azienda tramite la ricerca nei siti web, la raccolta di informazioni di carattere commerciale o derivate da ex dipendenti, avendo la possibilità di determinare il grado di coerenza tra quanto un'azienda dichiara in termini di intenzioni e quanto di fatto riesce a fare in pratica. Oggi la coerenza è uno dei fattori ritenuti fondamentali da parte di tutti. Infatti, nel corso degli ultimi anni si sta assistendo a un graduale riconoscimento dei valori con il

giusto peso in merito al contributo per un'efficace e coerente gestione dell'organizzazione (Di Lenna, 2018). I

parametri che vengono considerati per dimostrare se un sistema di valori venga utilizzato in pratica sono (Ferrario & Perego, 2020):

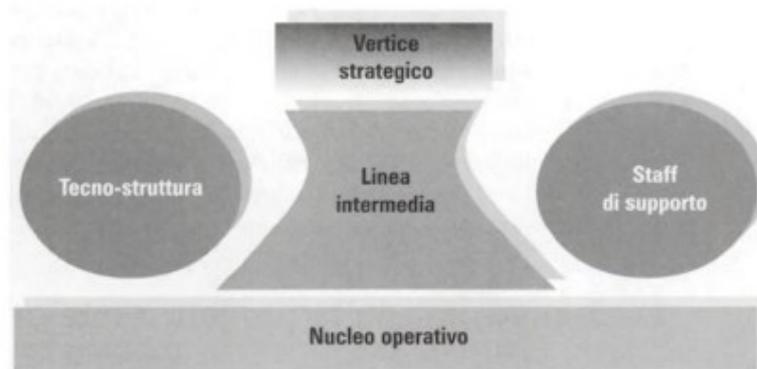
- I leader dell'azienda rappresentano e sono il primo esempio di rispetto dei valori, "walk the talk" (Oxford Reference)?
- Tutti i dipendenti sono a conoscenza dei valori?
- I valori vengono quotidianamente divulgati dal "management" aziendale?
- È presente una declinazione dei valori nei comportamenti che li caratterizzano?
- I valori sono rammentati nella vita quotidiana aziendale?
- Nel caso di un allontanamento dei collaboratori dai comportamenti ideali l'azienda interviene per modificarli verso la direzione giusta?
- I valori sono comunicati e compresi anche al di fuori dell'azienda?
- I valori vengono utilizzati come parametri per valutare le persone?

È difficile individuare dei principi che riescano a identificare in modo efficace i valori di un'azienda, ma i criteri di seguito elencati possono aiutare a diminuire il rischio che il lavoro di codifica si riduca a un lavoro di "marketing", determinato solo da alcune persone in azienda (Linkedin, 2015).

1. I valori considerati devono essere il più possibile unici. Questo vuol dire non andare a prendere i migliori casi presenti su internet, ma impegnarsi sull'esplicitazione di quanto possano essere tipici e caratteristici dell'organizzazione. Se possibile è meglio mirare a essere originali, così da comunicare più adeguatamente le peculiarità dell'organizzazione.
2. I valori valutati devono essere quelli che l'organizzazione vive. Particolare importanza ce l'ha il processo di rilevazione, costruito sulla storia dell'organizzazione e sulla relativa cultura, identificandola nel modo giusto. Simon Sinek (2009), riguardo l'indagine del perché, dice che la ricerca dei valori è un processo di scoperta, e non di invenzione. Un modo efficace per costruire una buona base per questo processo è l'attuazione di interviste con i principali interlocutori aziendali o la progettazione di focus group con gruppi selezionati di dipendenti.

3. I valori identificati devono essere sostenibili e coerenti. Non ha senso inserire all'interno di una lista valori che sembrano accattivanti solo per attirare le persone dall'esterno se dopo non vengono rispettati anche all'interno. Meglio qualcosa di più solido, difendibile e, per l'appunto, sostenibile di uno frivolo e senza sostegno.

2.5 Componenti di un'organizzazione



(Figura 4, "The structuring of Organizations", Mintzberg, 1979, p. 144)

Queste sono le cinque componenti base dell'organizzazione presentate in "The structuring of Organizations" di Henry Mintzberg (1979, [Figura 4](#)):

- Il Management è una sottostruttura separata, responsabile della direzione e dell'organizzazione delle altre parti dell'azienda. Il vertice strategico somministra la strategia, gli obiettivi e le politiche per l'intera organizzazione. La linea intermedia è responsabile dell'attivazione e del coordinamento a livello di elementi organizzativi.
- La tecno-struttura aiuta l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente. Ingegneri e ricercatori esaminano l'ambiente per individuare problemi, opportunità e sviluppi tecnologici. La tecno-struttura è responsabile della realizzazione di innovazioni nel nucleo operativo e facilita l'organizzazione a modificarsi e a adeguarsi (ricerca e sviluppo, ricerca di marketing, ...);

- Lo staff di supporto è responsabile dell'ordinata esecuzione delle attività e del mantenimento dell'organizzazione, nelle sue parti fisiche e umane. Ciò racchiude le attività di gestione delle risorse umane e le attività di manutenzione.

CAPITOLO III: LE RISORSE UMANE

3.1 Risorse Umane: cos'è l'HR

HR è l'abbreviazione di *Human Resources*, ed è utilizzato nel lessico di un'organizzazione per indicare i lavoratori, ovvero le persone che svolgono un'attività lavorativa all'interno di un ente (pubblico o privato). In alcune aziende ben strutturate è presente il Responsabile HR, cioè è alla gestione delle persone che lavorano all'interno dell'azienda. Nella maggior parte dei casi questa figura professionale assicura una corretta gestione del personale in modo da realizzare gli obiettivi strategici dell'azienda. Il grado di specializzazione di un addetto alla gestione delle risorse umane dipende da diversi fattori: le dimensioni dell'organizzazione in cui lavora, la suddivisione delle mansioni, dall'utilizzo di consulenti esterni e dalle relazioni con il settore amministrativo dell'azienda (Miles, 1965).

3.2 Mansioni delle HR

Il Responsabile delle Risorse Umane ha il compito di dirigere tutto il personale dell'azienda. Svolge compiti fondamentali e in particolare si fa portavoce delle necessità dell'azienda: ogni azienda ha caratteristiche proprie che la distinguono dalle altre, ha obiettivi ben definiti da perseguire e opera in un contesto specifico. Per questi motivi è importante avere ben chiare le competenze e le abilità necessarie da rilevare nei futuri dipendenti per meglio rispondere alle esigenze di un contesto organizzativo. (Bonazzi, 2006). Coloro che si occupano quindi della selezione delle risorse umane devono comprendere quali sono le competenze che i top manager vogliono avere in azienda, per poter trovare profili allineati con la mission e gli obiettivi dell'azienda (Castiello d'Antonio, 2007);

- svolge attività di reclutamento e selezione del personale: il reparto HR non si occupa solo di stilare una lista delle qualità che dovrebbero avere i dipendenti dell'azienda, ma svolge anche l'attività di ricerca del personale

vera e propria; dalla pubblicazione degli annunci di lavoro al colloquio di selezione (Paliotta, 2004).

- Un ulteriore compito del reparto HR è quello di occuparsi della ricollocazione del personale, ricercando tra i lavoratori già presenti in azienda dei candidati adatti a ricoprire determinate posizioni lavorative. Ha certamente dei vantaggi perché: c'è una riduzione dei costi, i tempi di selezione sono sicuramente più brevi rispetto a ricercare persone all'esterno dell'azienda e di conseguenza lo è anche l'inserimento, la stabilità/fiducia del dipendente viene conservata e rafforzata, in più c'è un aumento del ritorno degli investimenti in formazione sviluppo di competenze firm-specific. È adatto ad aziende di grandi dimensioni con strutture dinamiche con cultura aziendale evoluta, ricchezze professionali e di talenti, pianificazione degli organici e job rotation (Cavalli, 2010).
- si occupa di formazione del personale, cioè provvede a creare/cercare tutti quei percorsi di formazione specifica, per sviluppare competenze hard e soft, per i dipendenti in base ai bisogni dell'azienda (Goad, 1982);
- si dedica alla comunicazione interna: il reparto HR si occupa di rafforzare la comunicazione all'interno dell'organizzazione per diffondere la cultura, i valori e le informazioni aziendali in modo chiaro ed efficace, anche utilizzando dei nuovi strumenti digital (Wuttke, 2008);
- esamina le performance dei dipendenti: la maggior parte delle aziende gestisce la propria attività fissando degli obiettivi globali, di settore e individuali. Un ulteriore obiettivo del reparto delle Risorse Umane è quello di determinare se i lavoratori siano riusciti a soddisfare i propri obiettivi individuali (Gianecchini, 2013);
- incentiva la soddisfazione e il benessere dei dipendenti: uno dei compiti del dipartimento delle risorse umane è mettere in atto delle misure di welfare e attuare delle campagne di incentivazione che favoriscano la soddisfazione e il benessere dei dipendenti. Per fare ciò, si prendono in

esame le richieste e i bisogni dei lavoratori e gli obblighi contrattuali derivanti dal CCNL e si crea un piano di welfare aziendale che racchiuda misure capaci di rispondere a tutte le necessità. In questo modo, si evita lo scatenarsi di fenomeni dannosi, come la fuga dei talenti e l'assenteismo (Avallone & Bonaretti, 2003);

3.3 Reclutamento e selezione

Il processo di recruitment di nuovi profili professionali è un processo finalizzato ad assicurare la quantità e la qualità di figure lavorative necessarie a garantire la realizzazione dei piani aziendali.

Il reclutamento è un'attività volta a definire il rapporto con il mercato del lavoro, per contattare e attrarre nel minor tempo e al minor costo un numero di candidati per soddisfare al meglio i criteri di selezione (De Carlo, 2003).

Questa fase viene gestita dall'Addetto alla ricerca e selezione del personale, "Recruiter". "I selezionatori (...) devono diventare bravi comunicatori, integrati nella strategia di marketing dell'organizzazione, e capaci di trasmettere la vision e la mission di riferimento" (Cortese & Cipolletti, "Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment", p.1). Le soft skills che questa figura professionale deve avere per svolgere nei migliori dei modi il suo lavoro sono: una comunicazione efficace, verbale/non verbale, fisica/telematica; deve essere empatico, capire lo stato d'animo della persona che ha davanti; saper ascoltare in modo attento e attivo; creare relazioni di fiducia; avere capacità decisionali e analitiche (Fattizzo, 2016).

Sono molteplici gli strumenti che vengono utilizzati per fare attività di recruiting e includono anche l'utilizzo delle nuove tecnologie: valutazione delle candidature spontanee presenti in archivio; pubblicazione di annunci su riviste e quotidiani dedicati; pubblicazione di annunci su LinkedIn e sui portali dedicati alle offerte di lavoro.

Si chiama e-recruiting l'insieme di strumenti tecnologici e organizzativi che consentono di dare un valido sostegno per gestire il processo di reclutamento e selezione del personale (Costa, 1990).

Per quanto riguarda la selezione, l'organizzazione attua un confronto tra la propria domanda (definizione del profilo) e l'offerta che è stata attivata con il reclutamento al fine di individuare i lavoratori che meglio rispondono alle caratteristiche richieste.

Per fare questo vengono analizzate tre dimensioni della valutazione: la valutazione della posizione/ruolo, la valutazione del potenziale e la valutazione della prestazione e dei risultati (Bertagna, 2004).

Nella valutazione della posizione, l'oggetto di valutazione è la posizione (job), indipendentemente da chi la occupa. Husband (1976) l'ha definita come il mezzo per confrontare i valori relativi delle diverse mansioni all'interno di un'azienda, permettendo di mettere le basi per una razionale organizzazione delle retribuzioni. La job evaluation si può suddividere in 4 fasi: la prima è la job analysis, che consiste in un esame approfondito delle posizioni lavorative e richiede un contemporaneo lavoro di razionalizzazione organizzativa; la seconda è la job description, che consiste in un'esposizione scritta e analitica dei compiti, metodi, attrezzature, collegamenti, responsabilità di ogni posizione lavorativa; la terza è la job specification, che è un'esposizione scritta dei fattori relativi ad ogni posizione. I fattori considerati sono generalmente: requisiti professionali richiesti dal compito, condizioni ambientali, sforzo, responsabilità; l'ultima è la job evaluation, ovvero la definizione del valore relativo di qualsiasi posizione (Costa & Gianecchini, 2009).

Nella valutazione del potenziale, l'oggetto di valutazione è la specifica persona, si valuta il lavoratore non tanto per il posto che ricopre o per quello che fa, ma per quello che sa fare. I responsabili HR centrano la loro ricerca relativamente a quelle qualità e competenze del lavoratore che non si sono ancora manifestate, quindi concentrano la loro attenzione sul potenziale che ciascun dipendente potrebbe fornire all'azienda. Questo strumento consente di far ricoprire posizioni idonee ai lavoratori per le loro competenze e di creare per loro percorsi di carriera di giusto livello. (Chiara, 2021).

La finalità della valutazione del potenziale sono (Longo,2008):

- trovare i punti di forza, le aree di miglioramento e le possibilità di sviluppo dei dipendenti, questo permette di attingere a un bacino interno all'azienda di possibili candidati rispetto a una posizione organizzativa;
- identificare le capacità nei dipendenti di un'organizzazione, per poter dirigere lo sviluppo verso posizioni presenti e future corrispondenti al profilo e alle sue caratteristiche psico-attitudinali, progettando consapevolmente le carriere manageriali;
- programmare le necessità di formazione e di sviluppo delle risorse, delineando la personalità, prendendo in esame le conoscenze, le potenzialità, i valori e la motivazione.

La valutazione della prestazione è uno strumento che serve ad analizzare e valutare il contributo del dipendente dato all'organizzazione, tramite le sue competenze in un determinato periodo. Il risultato di questa valutazione è dato dal confronto tra la prestazione attesa (obiettivi e comportamenti da mettere in atto) e la prestazione resa (risultati raggiunti e comportamenti messi in atto) (ISPRA, 2011). Le finalità della valutazione della prestazione sono:

- fornire un feed-back ai dipendenti perché sappiano a che punto stanno;
- sviluppare informazioni circostanziate per decisioni riguardanti le variazioni retributive e le promozioni;
- comunicare agli interessati segnali precisi di "allerta" nel caso di prestazioni insoddisfacenti;
- fornire consulenza e coaching ai collaboratori perché possano migliorare la prestazione e sviluppare il potenziale;
- motivare i collaboratori mediante il riconoscimento dei loro meriti e fornire loro il supporto e gli incentivi necessari;
- rafforzare la relazione capo-collaboratore, aiutare a capire e diagnosticare i problemi organizzativi.

Per procedere con il processo di selezione, c'è il momento del colloquio o intervista di selezione: è una situazione complessa di comunicazione tra un emittente ed un ricevente che si scambiano di ruolo reciprocamente, per ottenere e dare informazioni oltre che mezzo di valutazione della candidatura. Gli obiettivi sono: valutare la personalità del candidato, osservare la presenza, i

modi e i comportamenti, rilevare e valutare requisiti ed attitudini del candidato, dare informazioni sull'azienda e il lavoro offerto, fornire un'immagine positiva dell'azienda e della sua politica del personale.

Esistono varie forme di intervista che dipendono da alcuni elementi strutturali come il grado di strutturazione e il numero di intervistati (Argentero 2001; Castiello D'Antonio, 2006; Gandolfi, 2003):

- intervista strutturata, a tutti i candidati vengono poste le stesse domande, solitamente le risposte vengono valutate mediante l'uso di una griglia, le dimensioni da esplorare sono tratte dalle caratteristiche della posizione da ricoprire, consente un confronto su base omogenea tra i candidati (Gandolfi, 2003).
- intervista semi-strutturata, ad esempio, l'intervista situazionale, si centra su specifiche situazioni di lavoro, l'assunto di base è che le intenzioni di comportamento sono legate al futuro comportamento, stabilire le domande in base a critical incidents coerenti con la posizione: si chiede di immaginare al candidato come si comporterebbe in particolari circostanze (De Carlo, 2002);
- intervista destrutturata, ad esempio *Behavioral Event*, rivolta ad individuare alcuni episodi della vita lavorativa recente dell'intervistato in cui egli ha sperimentato l'efficacia nel lavoro ed ha prodotto risultati osservabili. Gli episodi vengono sottoposti ad analisi tematica per individuare le competenze afferibili ai comportamenti efficaci individuati. Le cinque domande principali sono anche denominate metodo STAR. STAR è l'acronimo di Situation, Task, Action, and Result. Inoltre, una seconda R, riferita a "Riflessione", può anche essere aggiunta, risultando nella domanda: "quali sono i tuoi pensieri sulla tua linea d'azione?"

Le cinque domande solitamente adoperate seguendo il metodo STAR sono le seguenti: situation, "Qual era la situazione?"; task, "Chi è stato coinvolto nella situazione/Qual è stato il tuo compito nella situazione?", "Quali sono stati i tuoi pensieri ed emozioni in questa situazione?"; action, "Cos'hai fatto e detto in definitiva in questa situazione?"; result, "Qual è stato il risultato di tutte le azioni intraprese?" ("The STAR method of Behavioral Interviewing", 2018).

- l'intervista individuale, dove sono presenti l'intervistato/candidato e l'intervistatore (Kvale & Brinkman, 2008);
- l'intervista panel, in cui è presente una commissione di intervistatori, ognuno specializzato in un ambito specifico, e un solo intervistato (Roberts, 2021);
- intervista di gruppo, in cui sono presenti più candidati, vengono solitamente esaminate le abilità relazionali e di leadership. Questa risulta essere il tipo di intervista più economica in termini di denaro e di tempo, in quanto in un solo momento si valutano più candidati (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2013).

L'*assessment center* (AC) è un'altra modalità di selezione. Viene utilizzato in un momento successivo alla prima selezione, dove il numero dei candidati è già stato ridotto a un gruppo di più facile gestione (circa 8 persone). È una modalità di selezione che utilizza una pluralità di strumenti allo scopo di ottenere informazioni predittive utili a costruire i profili delle persone partecipanti. Le prove sono test psicologici, esercizi in gruppo, esercizi individuali (in basket), colloquio individuale. Durante l'AC i candidati vengono valutati principalmente grazie alle seguenti tre domande: "Come reagisce il soggetto a una situazione di stress? Com'è il comportamento del candidato dal punto di vista delle dinamiche di gruppo? Com'è l'abilità del candidato di gestire problematiche inaspettate?" (Maiolo, 2022)

Il classico *assessment center* ha una durata che si aggira tra uno e tre giorni, fondamentali per individuare un candidato per la posizione aperta. Un gruppo di candidati di dimensioni gestibili viene invitato a sottoporsi a test ed esercizi per alcune ore, in parte singolarmente, in parte come membro di un gruppo (Thornton & Rupp, 2006). Ma esistono anche *assessment center* individuali, audit, per lo sviluppo e quelli online. La finalità è l'impostazione dei piani di carriera, l'individuazione del potenziale, quali:

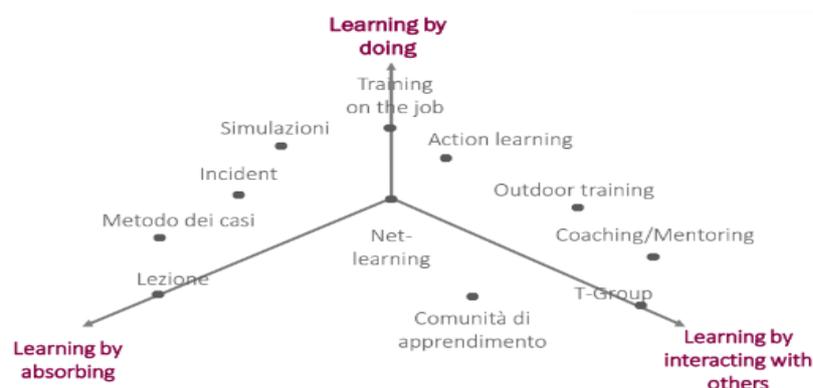
- *Assessment center in basket*: si chiede al candidato di risolvere problemi che si sono presentati nel passato a chi ricopriva quella mansione. L'elemento essenziale per la loro autenticità è l'effettiva esistenza fra i comportamenti richiesti dalla mansione e quelli sollecitati dalla prova. Questa modalità può

essere usata anche in un contesto di formazione lavorativa per sviluppare nuove competenze, non solo nella selezione.

- *Assessment center leaderless group discussion*: i candidati vengono suddivisi in gruppi. Il gruppo deve affrontare un problema, solitamente è una situazione aziendale, in un tempo limitato. I membri del gruppo sono spinti a collaborare o a competere per risolvere la situazione, facendo emergere i tratti della loro personalità (Schultz & Schultz, 1994).

L'ultimo step del processo di selezione è l'inserimento/onboarding: quando una persona viene assunta, può accadere che i suoi modelli di comportamento non coincidano con quelli dell'organizzazione. L'inserimento è volto soprattutto a trasmettere al neoassunto i tratti e le caratteristiche principali dell'organizzazione e dalla cultura aziendale. L'inserimento costituisce il primo momento di significativa esposizione al contratto psicologico tra lavoratore e impresa, riguarda le obbligazioni reciproche tra lavoratore e datore di lavoro che non trovano formalizzazione nel contratto giuridico di lavoro: contenuto del lavoro, formazione, percorso di carriera, condivisione degli obiettivi aziendali, rispetto dei colleghi (Falcon, 2022).

3.4 Formazione del personale



(Figura 1, immagine presa da slide del corso “Metodologie formative” Prof.ssa Chiara, 2021)

Se un'azienda vuole essere competitiva i suoi lavoratori devono essere formati in modo opportuno, in ogni momento del loro percorso lavorativo. Il reparto

Risorse Umane offre anche la formazione necessaria ai neo assunti, ma organizza anche corsi di aggiornamento per i dipendenti che lavorano già da tempo in azienda (Ferrari & Fortunati, 2007).

Esistono tre diversi metodi didattici e tecniche per la formazione, che possono essere identificati in tre categorie: learning by absorbing, learning by doing e learning by interacting with other (Figura 1).

Tramite le lezioni si trasmettono ai discenti conoscenze in forma strutturata. Attraverso le simulazioni si imparano tecniche esperienziali in contesto sperimentale e protetto (Kolb, 1984).

Tra le tecniche di simulazioni ci sono:

- role playing, è una tecnica simulativa di una situazione e “recita” della stessa. Si può considerare come una palestra in cui esercitare le proprie soft skills e migliorarle. Infatti un metodo per svilupparle è tramite la consapevolezza della situazione: bisogna riconoscere i segnali verbali e non, e rispondere in maniera appropriata (Jhaveri, 2022). Gli obiettivi sono: sviluppare le capacità comunicativa in un contesto di gestione delle relazioni, incremento delle abilità di ascolto o comprensione dei comportamenti altrui, impersonare un ruolo e comprenderlo in tutti gli aspetti. I partecipanti possono essere divisi individualmente, in coppia o in gruppo; i ruoli possono essere liberi o assegnati, i contenuti realistici (aziendali) o di fantasia (Masci, 2009).

- in basket, è una tecnica di simulazione operativa in cui il partecipante deve risolvere una serie di problemi decisionali che si presentano nell’arco della prova, di solito consistono nel coinvolgere i collaboratori, organizzare il lavoro e stabilire dei piani d’azione. È uno strumento utile per indagare le competenze manageriali, come il problem solving, la gestione dello stress, l’apertura alle novità e avere una vision (Whetzel, Rotenberry & MCDaniel, 2013);

- *business game*, è una simulazione sequenziale della conduzione strategica di un’impresa, i partecipanti sono divisi in gruppi che competono in un mercato virtuale. Queste simulazione permettono di sviluppare le competenze di leadership perché aiutano a far emergere e a valorizzare le proprie doti di

leader, sviluppano il pensiero laterale perché fanno osservare i problemi da nuovi punti di vista, sviluppano l'attenzione ai dettagli, saper gestire correttamente tutte le informazioni essenziali, gestione del tempo, creatività, capacità di lavorare efficacemente in gruppo, comunicare efficacemente e infine sviluppano la capacità di decision making perché il team lavora assieme per prendere decisioni strategiche comuni (Aldrich, 2004);

- *behavioral modeling*, un comportamento viene appreso tramite la riproduzione. Il processo parte dalla teoria, procede con la visione del comportamento, continua con la riproduzione del comportamento stesso e si conclude con un feedback (Miltenberger, 2008).

Tra i metodi didattici troviamo il learning by doing, cioè “apprendere dal fare” (Dewey, 1938):

- *training on the job*, è una fase di affiancamento nella quale il neo-assunto impara osservando i propri colleghi, per poi replicare le loro azioni. Viene impiegato principalmente nella formazione dei neoassunti, ha bassi costi, è consigliabile quando le conoscenze sono implicite, c'è però il rischio di ricopiare comportamenti scorretti, anche perché non tutti i lavoratori sono buoni insegnanti. Spesso durante un percorso di onboarding non vengono prese in considerazione, ma formare le persone neo assunte anche su soft skill come la comunicazione efficace comporta maggiore chiarezza, ascolto più attivo e attento e comprendere conversazioni più difficili. Un ulteriore soft skill che si può far formare ai neo assunti è il pensiero critico che porta le persone a pensare ai pro e contro delle opzioni che hanno davanti e prendere decisioni consapevoli (Colman, 2022).
- *action learning*, è un metodo formativo finalizzato allo sviluppo individuale e organizzativo. Si parte con la descrizione e analisi del problema, si segue con le proposte di soluzione, si agisce e infine si fa la verifica.

I metodi esperienziali vengono utilizzati come metodi formativi che fanno avvenire trasformazioni profonde “stressando” caratteristiche emotive o razionali:

- *outdoor training*, sono esperienze rivolte a sviluppare un percorso di apprendimento in situazioni inusuali e distanti dalla realtà aziendale. Si

mobilitano le risorse personali in situazione diverse dalla vita quotidiana, si scopre una consapevolezza dei propri schemi comportamentali ma al contempo c'è una sperimentazione di nuovi schemi, perché si fanno nuove esperienze sulle competenze relazionali che si vogliono sviluppare. La formazione outdoor è un'attività formativa che viene svolta all'aria aperta per sviluppare determinati comportamenti dei partecipanti sotto la conduzione di un trainer appositamente preparato che ha il ruolo di facilitatore. Solitamente viene usato per sviluppare competenze relazionali e manageriali come: il team building, che è la capacità di rinforzare gruppi già esistenti, anche tramite uno scambio di ruoli che aiuta a capire i punti di vista altrui, sviluppando anche l'empatia; sviluppa l'orientamento all'obiettivo, lavorando assieme per un obiettivo comune; la leadership e si sviluppa l'autocoscienza (De Marziani & Paolino, 2002). Così facendo viene superato il confine dell'aula e della classe e sono sbloccati schemi mentali e comportamenti ostinati: il trovarsi al di fuori del proprio ambiente, senza la sicurezza fornita dall'esperienza, consente agli individui di mettere alla prova le proprie capacità e di cercare nuovi schemi comportamentali senza la preoccupazione delle conseguenze di eventuali errori (Rotondi, 2004).

Altri metodi didattici sono la formazione *One-to-One*, che sono interventi formativi customizzati in cui viene posta al centro la relazione tra docente e allievo (Giangiacomo, 2012) come per esempio:

- il *Coaching*: è una metodologia che attiva nell'individuo (coachee) un processo di autosviluppo personale e cambiamento al fine di migliorare la performance grazie a un coach. È una collaborazione con i clienti che, per mezzo di un'evoluzione creativa, incoraggia la riflessione orientandoli a massimizzare le proprie risorse personali e professionali (International Coach Federation (ICF), 2016). La responsabilità del coach è di agevolare la scoperta, la chiarezza e l'allineamento degli obiettivi che il cliente aspira a realizzare, guidare il cliente in una scoperta personale di tali obiettivi, far in modo che le soluzioni e le strategie da seguire affiorino dal cliente

stesso, lasciare piena autonomia e responsabilità al cliente (Cardani, Martone, Quintarelli & Tassinotti, 2008). È necessario che il coach possieda: capacità di ascolto in modo che possa incoraggiare la creatività di ciascuno; empatia in modo da entrare in contatto con i colleghi; positività per trasmettere ottimismo agli altri e comunicazione efficace. Tra le soft skills più rilevanti che un coach deve trasmettere sono: la capacità di organizzare nel migliore dei modi; il pensiero critico e orientato alla risoluzione di problemi; la capacità di rispondere al cambiamento (adattabilità); la gestione del tempo e la comunicazione efficace (Baldelli, 2022).

- Il *Mentoring*: è un processo in cui una persona con esperienza accompagna un inesperto all'interno dell'azienda (può essere per un inserimento, uno sviluppo della carriera, o per passare le competenze del proprio lavoro a un'altra persona che non l'ha mai fatto prima). Permette al discente di ampliare le sue conoscenze e competenze attraverso la sperimentazione diretta sul campo e così facendo si integra lentamente con la cultura aziendale. Esistono due figure all'interno di questo processo: il mentor e il mentee. Il mentor deve essere una persona con una forte motivazione a guidare il mentee (allievo). Le soft skills principali che un buon mentor dovrebbe avere sono: la leadership, perché potrebbe essere necessario incoraggiare e motivare il mentee; capacità di comunicazione, la relazione che si crea durante il mentoring porta ad una condivisione dei propri sentimenti, pensieri, opinioni e su eventuali aspetti critici; empatia, riuscire a mettersi nei panni dell'altra persona inesperta sviluppando una connessione con essa, questo comporterà anche una migliore capacità di comunicazione e di ascolto. Il mentee deve farsi guidare e consigliare dal proprio mentor, per questo tra le due figure deve esserci fiducia, rispetto e dialogo (Boldizzoni & Nacamuli, 2004).

Infine, tra i metodi didattici troviamo i metodi relazionali, che è l'apprendimento dei singoli che deriva da dinamiche e interazioni all'interno di un gruppo (Johnson & Johnson, 1973) come:

- Il *t-group*, i gruppi sono composti tra gli 8 e i 15 partecipanti e si apprende da se stessi, riflettendo sulle proprie emozioni e sui feedback che arrivano

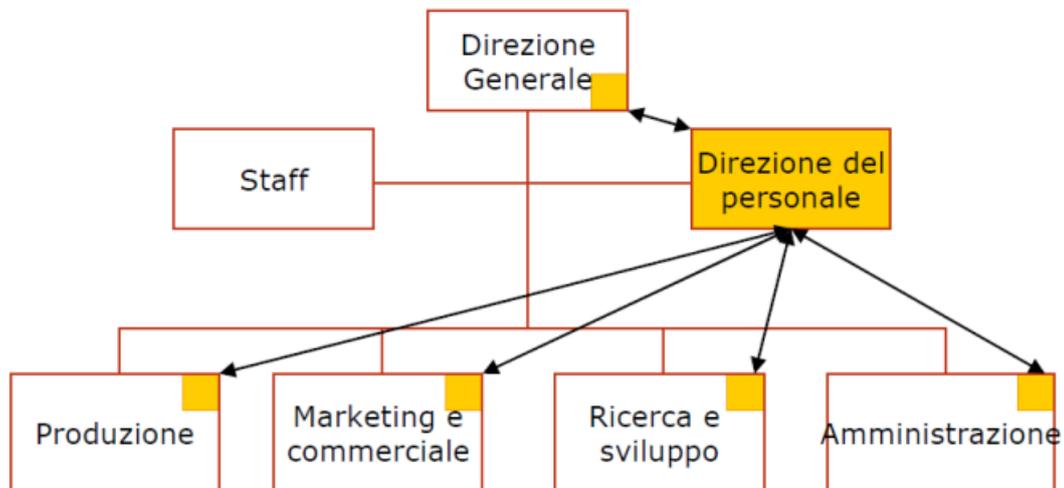
dagli altri membri del gruppo, tramite interazioni reciproche, il tutto viene guidato da un trainer. Questa tecnica permette di sviluppare skills come: la capacità di lavorare in gruppo, riconoscerne le dinamiche, trovare il proprio posto e condividere un obiettivo comune (Bion, 1971).

- *comunità di pratica*, sono gruppi di persone che condividono un interesse o una passione per un'attività che svolgono e che imparano a migliorarsi grazie all'interazione costante con gli altri (Genzano, Garramone, Lipari, 2017). È uno strumento in grado di migliorare l'efficienza dei gruppi collaborativi dichiarando e condividendo la conoscenza che ogni membro ha sviluppato durante il suo percorso lavorativo (Coppola, 2008).
- il net-learning, che è una metodologia per costruire contesti efficaci ed esperienze personalizzate di apprendimento in rete e attraverso la rete. Tramite l'uso di tecnologie multimediali e di Internet si migliora la qualità dell'apprendimento perché è facilitato l'accesso alle risorse e ai servizi, favorendo gli scambi e la collaborazione a distanza (Manzelli, 2022).

3.5 Evoluzione delle Risorse Umane

Taylor iniziò a parlare di "risorse umane" sprecate a causa del lavoro manuale gestito male, lui intendeva i lavoratori ma a quel tempo il ruolo delle "Risorse Umane" di oggi era l'amministrazione del personale, cioè registrazione, monitoraggio e controllo dei dati individuali e collettivi del personale (Taylor, 1911). Il ruolo delle HR si è evoluto molto nel corso del tempo, partendo da una funzione propriamente amministrativa che si è sviluppato fino ad oggi ricoprendo un ruolo strategico. Negli anni Settanta, a causa della modernizzazione seguita dalla crisi energetica, si è assistito all'abolizione e alla creazione di nuovi posti di lavoro più qualificati, a questo punto il reparto delle Risorse Umane è risultato più autonomo e maggiormente integrato con le strategie dell'azienda per ricercare figure professionali più efficaci e di qualità (Petrini, 2012). Si è sviluppata una relazione con l'azienda per favorire lo sviluppo sia suo sia dei dipendenti, l'idea di valorizzare il potenziale umano e di incrementarne lo sviluppo è andata sempre più crescendo nel mondo del lavoro, comprendendo le capacità dei dipendenti come il sapere, le conoscenze, l'acquisizione delle competenze e abilità di

metterle in opera (Ulrich, 1997). Questa evoluzione è stata lenta e in linea con le trasformazioni culturali, sociali ed economiche del periodo storico di riferimento.



(Figura 2, “Risorse Umane. Persone, relazioni e valore”, Costa & Gianecchini, p.123, 2009)

Come rappresentato nella Figura 2, al giorno d’oggi il reparto delle Risorse Umane si occupa della parte amministrativa, ma porta anche il suo supporto strategico alla Direzione Generale e a tutta la line. Oggi, quindi, i compiti principali di un responsabile HR sono quelli di reclutare, formare, trattenere i talenti e valorizzare i dipendenti, integrandoli coerentemente nella più ampia strategia aziendale e potenziando l’organizzazione per fare in modo che ci sia un ambiente di lavoro sereno in cui le persone siano motivate e felici di lavorarci.

CAPITOLO IV: LA RICERCA. UN'INDAGINE SU ALCUNE REALTA' AZIENDALI DELLA PROVINCIA DI VICENZA

4.1 Finalità e obiettivi della ricerca

In questo capitolo verranno presentati la metodologia adottata per la ricerca condotta e i risultati ottenuti.

Come trattato nei capitoli precedenti, si è visto come ormai le soft skill siano quell'elemento che può fare la differenza tra la scelta di un candidato e un altro. Lo scopo di questa ricerca è identificare la funzione e l'importanza delle soft skill nell'ambito HR. A tale scopo è stato rilevato il punto di vista dei Responsabili di quest'ambito per conoscere quali soft skill possano essere le più richieste nel territorio vicentino. In particolare, questa ricerca si pone l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda:

- Quale importanza e quale funzione hanno le soft skill nell'ambito HR?

4.2 Contesto della ricerca

Il contesto della ricerca sono 17 grandi aziende presenti nel territorio vicentino (ho ottenuto il permesso di nominarne alcune). I settori lavorativi sono vari, per non rischiare di rimanere su un settore specifico e alterare così le richieste di competenze precise per un determinato settore. Tra queste ne troviamo di storiche come:

- Legatoria Editoriale Giovanni Olivotto S.p.A. (L.E.G.O), un'azienda nata nel 1900 e ad oggi una dei maggiori produttori europei di libri di qualità, gestita da un secolo dalla famiglia Olivotto, ha quasi 700 dipendenti e due stabilimenti;
- Rigoni di Asiago S.r.l., gruppo italiano attivo nel settore alimentare conosciuto per la produzione di miele e confetture con sede ad Asiago. Nasce alla fine della Prima guerra mondiale producendo miele per fronteggiare la crisi finanziaria della famiglia Rigoni. Supera i 200 dipendenti.

- Azienda C, fondata a fine anni '50, si occupa della grande distribuzione alimentare e anche di ristorazione. Composta da circa 10.000 dipendenti, punti vendita distribuiti in tutta Italia e più di 70 negozi solo in Veneto;
- Azienda D, azienda italiana di beni di lusso che fa parte del gruppo Kering, fondata nel 1966 a Vicenza. Ad oggi gestisce 268 negozi e 3.754 dipendenti;
- Azienda E, fondata nel 1925 a Vicenza e ad oggi leader nella produzione di prodotti lunghi in acciaio inossidabile, leghe di nichel e titanio, conta 2.500 dipendenti e 4 stabilimenti (2 in Italia, 1 negli Stati Uniti e 1 in Canada);
- Morato Pane S.p.A., ha aperto la sua prima bottega ad Altavilla Vicentina (VI) nel 1970 e ad oggi sono il secondo top player nel mercato della panificazione industriale in Italia e Spagna, con 2.000 persone che ci lavorano e 21 stabilimenti tra Italia, Spagna e Francia;
- Gemmo S.p.A., fondata nel 1919 ad Arcugnano (VI) è tra le aziende leader di mercato per numero e valore strategico delle opere realizzate, l'azienda opera principalmente nel settore delle grandi infrastrutture come aeroporti, ospedali, centri commerciali, strade e tunnel, stazioni ferroviarie, edifici governativi, impianti industriali. Arriva a 1090 dipendenti;
- Azienda H, originaria di Montecchio Maggiore (VI), è una multinazionale attiva nella produzione e distribuzione di accumulatori per l'avviamento di autoveicoli e per uso industriale. Ha numerose sedi commerciali e tecniche in Germania, Gran Bretagna, Slovacchia, Francia, Spagna, Singapore e Cina e con un organico di più di mille persone;
- AGSM AIM Energia, nata a metà dell'Ottocento (Verona) e inizio Novecento (Vicenza), i due gruppi si sono uniti nel 2020, ad oggi contano 1200 dipendenti. Si occupa della distribuzione e misura dell'energia elettrica e del gas nelle città di Verona e Vicenza e in altri comuni del Nordest;
- Arcoprofil S.r.l., incominciò la sua attività negli anni '60 del secolo scorso. L'azienda nata dallo spirito imprenditoriale dello storico fondatore, inizialmente operava nel settore dell'industria tessile a Santorso (VI). La nuova società del gruppo opera nel mercato dell'automotive e della meccanica industriale. Ha 190 dipendenti.

- Conceria Pasubio S.p.A., fondata nel 1955 ad Arzignano (VI) e oggi vanta oltre 60 anni di esperienza nella lavorazione della pelle grazie a tre generazioni di membri della famiglia che hanno contribuito al suo successo. Ha 1400 dipendenti nel mondo, di cui 700 solo in Italia.

E aziende più recenti come:

- Azienda N, fondata nel 1999 a Rossano Veneto (VI), progetta chiusure per i segmenti premium e super premium delle bevande. È un gruppo multinazionale riconosciuto per originalità, design e attenzione all'estetica. Ha circa 1.000 dipendenti e ha stabilimenti produttivi in Messico, Argentina e Francia.

- Azienda O, è una società italiana, con sede a Zanè (VI), che produce abbigliamento e attrezzatura per le attività outdoor. In Italia ci lavorano 180 dipendenti, ma negli stabilimenti in Moldavia più di 1.300 persone.

Ma anche agenzie per il lavoro come:

- Man at Work S.p.A. (Maw), nasce in Italia nel 1999 e ad oggi ha 165 filiali in Italia, ci lavorano circa 15.000 dipendenti.

- Azienda P, è la prima per numero di fatturato, dipendenti (più di 65.000) e filiali;

- Azienda Q, azienda presente in Italia da fine anni 90. Conta in Italia 1.500 dipendenti e 230 uffici in tutto lo stato;

- Azienda R, multinazionale che si occupa di ricerca, selezione e formazione. È stata fondata nel 1960 da FG e opera in circa 40 paesi, la maggior parte in Europa. In Italia ha iniziato a diffondersi tra il '99 e il 2000, è presente con 300 filiali e 2.300 dipendenti.

4.3 Metodologia, partecipanti e strumenti della ricerca

Gli intervistati sono stati contattati tutti tramite il social network LinkedIn, piattaforma apposita per creare interconnessioni tra gli individui in ambito business. Come ricerca iniziale ho inserito il nome dell'azienda di mio interesse e successivamente, nella pagina "Persone" dell'azienda, ho rintracciato chi aveva la descrizione "Head of HR", "HR Director", "HR Manager" e "Responsabile delle

Risorse Umane”. Ho chiesto il collegamento per poter comunicare con queste persone e appena mi è stato accettato ho inviato un messaggio in chat in cui mi presentavo, spiegavo lo scopo della ricerca e chiedevo se fossero interessati a partecipare. Per organizzarci al meglio, loro mi davano una data e l'orario in cui poter svolgere l'intervista, e mi inviavano l'invito di Teams in modo da poterla svolgere telematicamente. Teams è una piattaforma di comunicazione e collaborazione unificata che combina chat di lavoro persistente, teleconferenza e condivisione di contenuti, incluso lo scambio e il lavoro simultaneo sui file.

La metodologia adottata è di tipo qualitativo e ha previsto la conduzione di 17 interviste semi strutturate nell'area vicentina.

4.3.1 Partecipanti

Le persone a cui ho effettuato le interviste sono i rispettivi 17 Responsabili delle Risorse Umane, 9 donne e 8 uomini, che lavorano da diverso tempo nelle aziende presentate. Ho loro chiesto se volessero partecipare a questa indagine sul territorio vicentino e tutti si sono dimostrati fin da subito disponibili e interessati a questa ricerca. Ho preso in esame questo tipo di figure lavorative perché hanno esperienza nel settore, conoscono la realtà aziendale, gestiscono più persone e hanno un confronto continuo con esse. La scelta di questo specifico gruppo di Managers, oltre a dipendere dalla localizzazione del territorio in cui vivo, deriva dall'interesse di indagare cosa cercano le grandi aziende del territorio nei candidati di oggi, per collaborare e lavorare con loro nell'ambito HR.

4.3.2 Lo strumento: l'intervista

L'intervista è uno strumento qualitativo per la raccolta dei dati/informazioni. È una conversazione che c'è tra due o più persone, nel quale l'intervistatore pone domande con lo scopo di raccogliere informazioni su dati di suo interesse, su un particolare tema che riguarda gli intervistati (Trincherò, 2002).

Sono state tutte interviste a due: intervistatore (io) e intervistato. L'intervista semistrutturata della durata di circa un'ora, ha previsto l'indagine relativamente ad alcune dimensioni dopo una breve esplorazione del percorso lavorativo degli intervistati e la storia dell'azienda di appartenenza.

Le domande guida dell'intervista sono state create dall'estrapolazione dei riferimenti teorici individuati durante la raccolta del materiale scientifico analizzato, con l'obiettivo di indagare quattro dimensioni (Responsabili HR, Azienda, Competenze e Candidati) e quali soft skill vengono ritenute essenziali per scegliere un candidato piuttosto che un altro.

- Il processo di definizione dell'intervista ha richiesto una procedura organizzata che ha portato alla costruzione di una tabella (Tabella 1) che racchiude le dimensioni da indagare e la letteratura di riferimento, da cui sono state elaborate le domande:
- la prima dimensione riguarda le domande attinenti all'esperienza dei Responsabili HR intervistati, chiedendo loro di raccontare la propria esperienza e quali sono le competenze che un buon HR Manager dovrebbe avere (domande da 1 a 4);
- la seconda dimensione riguarda l'azienda, da quanto è presente nel mercato, che tipo di cultura e valori ha o che vogliono essere rispettati/trasmessi (domanda da 5 a 9);
- la terza dimensione è costituita dalle competenze che vengono richieste dai Responsabili HR alle persone che si candidano nell'ambito delle Risorse Umane (domanda da 10 a 13);
- la quarta dimensione riguarda la scelta dei candidati, su quali competenze ci si basa e come vengono selezionati (domanda 14 e 15).

Tabella 1

DIMENSIONE	SOTTODIMENSIONE	AUTORE	DOMANDA
RESPONSABILE HR		Costa & Gianecchini, 2013	1. Mi racconti il suo percorso
		Boldizzoni & Quartino, 2011	2. Da quanto tempo svolge questo ruolo lavorativo?
		Davenport, 2013	3. Com'è cambiato il suo ruolo lavorativo nel tempo?
	COMPETENZE MANAGERIALI	Noe, Hollendbeck, Gerhart & Wright, 2006	4. Quali sono le competenze che un buon manager dovrebbe avere?

AZIENDA		Phillips, 1995	5. Mi può raccontare com'è nata questa azienda?
		Hofstede, 2014	6. Come definireste la cultura organizzativa di questa azienda? (ambiente democratico/autoritario, individualista/collettivista, cooperativo/competitivo, apertura/avversione al cambiamento, orientamento al breve/lungo termine)
		Lukas, 2014	7. Quali sono la vision e la mission dell'azienda?
	VALORI	Di Lenna, 2018	8. Quali sono i valori dell'azienda e si possono ritrovare nelle decisioni che riguardano la selezione dei candidati?
		Camuffo & Costa, 1991	9. Per la vostra azienda il personale è ...
COMPETENZE		Hendarman & Cantner, 2018	10. In base alla sua esperienza, cosa sono le soft skill e perché sono importanti?
		Pasquarella & Garazzo, 2021	11. Come si è evoluto il bilanciamento tra soft skill e hard skill negli ultimi tempi?
		Andrews & Higson, 2008	12. Quali soft skill sono più facili da sviluppare e come?
		Dell'Amico, 2016	13. Quali sono le soft skill più difficili da trovare tra i colleghi del suo stesso ambito (HR)?
CANDIDATI		OCSE, 2019	14. Quali abilità/caratteristiche deve avere un candidato per essere scelto?
		Levasseur, 2013	15. Come riesce a intercettare le soft skill nei candidati HR?

4.3.3 Raccolta e analisi dei dati

Le interviste sono state fatte tutte telematicamente tramite la piattaforma di comunicazione Teams. La tempistica di ogni intervista è stata di circa un'ora e sono state fatte nel periodo di luglio 2023. L'incontro iniziava con un ringraziamento da parte mia per la loro disponibilità e seguiva la spiegazione dello scopo della ricerca. Dopo aver fatto firmare ai Responsabili delle Risorse

Umane il modulo informativo sulla privacy e analisi dei dati, veniva attivata la registrazione e la trascrizione dell'incontro su Teams e successivamente la trascrizione veniva riletta, corretta dagli errori di trascrizione automatica e sistemata su Word. Inoltre, il modulo per la privacy garantiva l'anonimato dell'intervistato nella ricerca e solo tramite il loro consenso potevo nominare l'azienda. Una volta conclusa, mandavo l'intervista trascritta agli intervistati per avere la loro approvazione e per chiedere se volessero aggiungere/modificare qualcosa.

Il processo di analisi di ciascuna intervista ha richiesto una procedura organizzata che ha portato alla costruzione di una tabella, utilizzando il programma di analisi qualitativa Nvivo (Tabella 2). Nel programma c'è uno spazio apposito per inserire le interviste in cui si possono rinominare nella sezione "Name", a fianco c'è la sezione "Nodes" che corrispondono ai punti chiave da estrapolare dalle interviste, in questo caso ogni intervista aveva 15 nodes, che corrispondono alle domande dell'intervista, infine c'è la sezione "References" che racchiude i riferimenti presi dalle risposte e inserite nei nodes.

La Tabella 2 è suddivisa nelle quattro dimensioni e relative sottodimensioni individuate nella Tabella 1. In più è stato inserito il numero di interviste da cui sono stati presi i riferimenti, sempre indicati numericamente. Ogni cella con la domanda racchiusa nella sua dimensione specifica, contiene anche le 17 risposte di ciascun intervistato, in modo da confrontarle tra loro e ricavare l'analisi delle risposte.

Legenda:

■ DIMENSIONE ■ SOTTODIMENSIONE ■ INTERVISTE ■ RIFERIMENTI

Tabella 2

Dimensione	Sottodimensione	Interviste	Riferimenti
RESPONSABILI HR		17	89
<p>1. Mi racconti il suo percorso</p> <p>"laureato in giurisprudenza [...] Gli step sono stati tre anni di avvocatura, sei anni di X e poco meno di sei anni di multiutility [...] questa azienda, per cui lavoro oggi, mi permette di essere un punto di riferimento dell'imprenditore su tutta l'organizzazione"</p> <p>"mi sono laureato in giurisprudenza [...] Ho fatto l'esame di Stato e ho deciso che la carriera forense non sarebbe stata sicuramente la mia ambizione [...] ho iniziato a fare il venditore in un concessionario [...] un direttore di filiale di A. [...] mi ha offerto una posizione da commerciale su due filiali (Thiene e Schio) [...] sono entrato in contatto con una fonte di acqua minerale [...] che mi ha chiesto di occuparmi della direzione dello stabilimento, io avevo 28</p>			

anni, [...] sono rientrato in A come direttore di filiale [...] Nel 2022 sono stato contattato dalla mia attuale azienda, chiamava per una responsabilità di area manager [...] ad oggi coordino sette filiali”.

“sono laureato in filosofia ,ho iniziato l’attività lavorativa nel mondo della consulenza, della promozione, come libero professionista per tre annetti [...] Poi sono andato nell’azienda X per 2 anni in cui mi occupavo di percorsi di formazione e crescita personale sulle soft skills, facevo consulenze sulle tematiche relazionali e motivazionali, sviluppavo contatti commerciali e di network. Dopo ho voluto vedere dall’altra parte della barricata e ho fatto un percorso di master in People Management con Ca’ Foscari [...] l’azienda in cui lavoro adesso aveva la necessità di creare la divisione Risorse Umane”

“sono laureato in comunicazione, ho fatto una tesi di laurea in psicologia dei processi cognitivi e dopo l’università ho fatto un master a Venezia che si chiama “People Management”, in Risorse Umane [...] ho iniziato a lavorare in un’agenzia per il lavoro a Bologna, due anni in A, poi sono andato in V prima a Padova e poi a Milano dove sono stato per quattro anni e mezzo, Dopo ho deciso di entrare nel gruppo D di R., nella filiale italiana, dove ho iniziato seguendo la parte HR per il retail dove sono diventato manager Italia e poi Italia e Grecia [...] Dopo D, sono andato in O per due anni, dove ho fatto il direttore del personale della divisione prodotti grande pubblico, Dopo O decido di andare a fare un’esperienza completamente diversa all’interno del gruppo A., gruppo che si occupa di trasformazione digitale e mi occupo di digitalizzazione di processi people [...] poco più di due anni fa, sono stato contattato da un head hunter per questa posizione Rigoni”

“sono laureato in economia. Dopo ho fatto un master in gestione Risorse Umane [...] ho cominciato a lavorare in D, [...] Ho avuto l’opportunità di fermarmi in D dopo lo stage.[...] ho fatto sei anni in D, poi sono andato in V a Milano [...] Poi sono andato a lavorare in M e poi da M.”

“percorso di studi in economia e commercio alla Ca’ Foscari di Venezia, laurea triennale[...] laureato a novembre del 2014 [...] La prima esperienza è stata di qualche mese come back office commerciale in un’azienda di Vicenza [...] ho iniziato l’8 Aprile 2015 in A. Ho iniziato nella sede di Vicenza, come retail specialist [...] poi sono passato, a inizio 2017, a Montecchio Maggiore come responsabile commerciale. Ho fatto le funzioni della responsabile della filiale sostituendo la maternità dell’ex direttore di filiale [...] nella filiale di Piove di Sacco. Sono stato lì per tre anni come direttore di filiale e fino a inizio anno scorso, dove poi mi hanno chiesto la disponibilità a prendere in gestione le due filiali che abbiamo [...] Ho la responsabilità di circa una decina di persone all’interno della filiale”

“mi sono diplomato come perito informatico, ho fatto poi tre anni di percorso universitario di economia che non ho concluso e successivamente ho fatto un Master di 2 anni in sviluppo del personale [...] Sono entrato nel mondo del lavoro, attraverso un incarico di logistica, per un’azienda della grande distribuzione di abbigliamento [...] ho fatto un percorso di un annetto circa alla L, sono passato dall’abbigliamento agli alimentari e dalla logistica alla vendita [...] Dopo un anno circa mi è arrivato un’opportunità dall’esterno presso la C [...] ho fatto sei mesi di formazione a livello manageriale tramite la tecnica del role play [...] nel 2000 ho aperto il negozio di Verona, come direttore [...] sono entrato nel mondo dell’alimentare, era il 2004, dove sono entrato in un’azienda che si chiamava S. L’aspetto più positivo in assoluto [...] vari momenti di cambiamento [...] hanno permesso di incrementare il know how e di confrontarsi con altre realtà di territori diversi, quindi imparare [...] Questo fino al 2019 [...] sono passato nell’azienda in cui lavoro tutt’oggi [...] volontà era di portare un progetto innovativo”

“Sono laureata in economia triennale e magistrale [...] ho svolto un anno e sei mesi all’estero, negli Stati Uniti, per un Exchange Program [...] grazie a questo percorso mi sono direi innamorata di tutto quello che è la tematica delle Risorse Umane e l’organizzazione aziendale [...] finora ho sempre visto il settore fashion, abbigliamento e prima ero in un’area chiamata “Formazione e comunicazione interna”. Poi mi sono spostata in un’area più analitica riguardante tutta l’area compensation and benefit [...] entrando in B ho iniziato a ricoprire il ruolo che ricopro adesso”

“Mi sono diplomato all’istituto tecnico. Successivamente,[...] un Master in People Management. Mi sono impiegato nell’azienda Z, nel settore editoriale, mi sono occupato della gestione della produzione per alcuni clienti, delle politiche e procedure per la sicurezza. Sono rimasto in questa azienda per quasi 9 anni, dopodiché sono andato a lavorare per 7 anni e mezzo alla L, mi occupavo principalmente di sviluppo e compensation del personale, c’erano 400 dipendenti. Successivamente sono diventato HR Director alla F, in cui sono rimasto per 9 anni, ho dato un’impronta organizzativa, mi sono occupato di tutta la parte di gestione del personale, delle relazioni dei dipendenti e di tutte le funzioni più tecniche dell’HR [...] Infine da 8 anni e mezzo sono in quest’ultima azienda in cui ricopro il ruolo di HR Director [...]”

“mi sono laureata in scienze politiche. All’ultimo anno di Scienze politiche, ho avuto la possibilità di fare un colloquio con la M [...] Era una proposta full time per entrare nella filiale di Vicenza [...] ho cambiato filiale per cui mi sono trasferita da Vicenza ad Arzignano. Realtà completamente diversa rispetto a Vicenza perché ovviamente concentrata prevalentemente sulla concia. [...] Poi sono andata in una filiale in apertura in Romagna, sempre come responsabile di filiale. [...] Sono uscita da M, sono andata a lavorare in azienda dove seguivo in parte l’area commerciale di un’azienda informatica e in parte la gestione delle risorse umane e l’organizzazione aziendale. Era una piccola azienda che è partita da 10 dipendenti ed è arrivata ad averne quasi 50 [...] Dopo quell’esperienza sono rientrata in agenzia, in quello che è il mio ruolo, cioè il Responsabile del personale”

“Allora io ho una laurea in psicologia del lavoro. Poi ho fatto un master in formazione formatori e poi ho iniziato con il tirocinio post lauream in un’azienda che al tempo era la M [...] all’inizio mi occupavo di formazione e sviluppo, poi ho gradualmente ampliato la mia area di responsabilità, tutti quegli ambiti delle Risorse Umane a 360° e quindi ecco. Ho fatto questi 5 anni [...] e poi sono entrata nel gruppo O, dove ho svolto il ruolo per la capogruppo. Poi ho fatto due anni scarsi alla legatoria L, come responsabile delle Risorse Umane e poi da un anno ho questo ruolo di direttore delle Risorse Umane per il gruppo Morato Pane.”

“io sono laureata all’Università di Padova in psicologia dell’indirizzo del lavoro. Dopodiché il mio tirocinio l’ho svolto presso uno studio di ricerca e selezione di Vicenza. [...] seguendo [...] aziende del settore metalmeccanico o [...] medio-grande, non solo del territorio di Vicenza, ma su tutto il Veneto. I profili erano comunque medio-alti, quindi dagli impiegati fino ad arrivare ai dirigenti. [...] breve tappa nel gestire un’agenzia di somministrazione interinale [...] 2000 [...] ho poi ricevuto la proposta di entrare in Gemmo. Stiamo parlando del 2004 [...] Vuol dire che sono qua praticamente da 19 anni”

“Sono laureata in psicologia sociale e del lavoro. [...] ho iniziato uno stage in un'agenzia per il lavoro nella ricerca e nella selezione e da lì mi sono appassionata e ho deciso di continuare [...] sono entrata in un'azienda e c'ho lavorato per due anni, mi sono occupata di ricerca, selezione e formazione [...] sostituzione per la responsabile HR che era andata in maternità. Quindi ho colto l'occasione e ho lavorato con un gruppetto composto da 3 ragazze [...] l'HR manager nella sede di Montecchio Maggiore, quindi ho accettato e ora gestisco una decina di persone”

“mi sono laureata in giurisprudenza, ma [...] non avevo la volontà di continuare per sedi legali, che possono essere avvocato o magistratura. [...] ho trovato un'occupazione presso la startup del tempo, parliamo del 2011, operava tutto in casa a Vicenza e Verona, poi nell'intero Veneto. [...] io mi occupavo della parte diretta con il cliente perché facevo la recruiter. Nel 2014 sono diventata la nuova account manager della filiale di Vicenza, è un gergo in inglese per indicare lo stesso ruolo che ha l'HR Manager”

“mi sono laureata in economia delle istituzioni internazionali, [...] 2000-2001 [...] ho iniziato a lavorare nell'ambito della consulenza aziendale e mi sono occupata inizialmente di consulenza strategica e poi di consulenza di natura organizzativa. A quel punto, quando dopo 6-7 anni di esperienza in consulenza a Milano, [...] mi sono trasferita a Vicenza perché l'azienda in cui opero oggi aveva un grosso progetto di riorganizzazione aziendale e cercavano una persona che facesse da project manager e quindi sono approdata alla funzione HR, arrivando da un'attività di project management di natura organizzativa. Poi da lì ho iniziato ad ampliare il mio cono di visibilità nella funzione HR, passando dalla parte di sviluppo organizzativo, aggiungendo quella di recruiting, aggiungendo quella di gestione della formazione aziendale. [...] Adesso sono la responsabile organizzazione sviluppo [...] del gruppo AGSM AIM”

“lo ho iniziato nel '96-'97 in questa azienda, [...] Ho iniziato come tuttotfare, in un'azienda familiare di una decina di persone, mi occupavo di tutto quello che c'era da fare in quel momento: amministrazione, rispondere al telefono, accoglienza alle persone. Poi l'azienda ha cominciato a crescere, ed è diventata quella che siamo dal 2012. Mi sono trovato al momento giusto nel posto giusto e ho deciso di dedicare tutto il mio tempo alle Risorse Umane, quindi ho seguito un master sulla gestione del personale di due anni e dopo questo Master ero pronta per prendere in carico questo ruolo che in azienda non esisteva”

“sono laureata in Psicologia del Lavoro [...] ho lavorato per 25 anni in un'agenzia per il lavoro a Vicenza [...] per 15 anni ho fatto la Responsabile di filiale [...] ho fatto un Master in gestione del personale [...] per avere nuovi sviluppi di carriera ho avuto la possibilità di entrare nella Conceria Pasubio nel 2020, e dove lavoro tutt'oggi”.

RESPONSABILI HR

17

17

2. Da quanto tempo svolge questo ruolo lavorativo?

“Dal 2016 ho iniziato ad intraprendere questo ruolo”

“da un anno e mezzo più o meno”

“svolgo questo ruolo lavorativo da quattro anni”

“poco meno di 10 anni, saranno 8 anni.”

“da 7 anni.”

“da gennaio 2020”

“da quasi vent'anni”

“Dal 2014.”

“da una trentina”

“5 anni totali”

“dal 2005”

“19 anni”

“sono circa 6 anni.”

“ormai 9 anni.”

“dal 2016.”

“Una decina d’anni”

“18 anni”

RESPONSABILI HR

17

37

3. Com’è cambiato il suo ruolo lavorativo nel tempo?

“sono partito dal lato hard: aspetto giuridico del diritto al lavoro sindacale, previdenza, sicurezza [...] via la veste del consulente e su il cappello della direzione aziendale”

“ho già notato un cambiamento, sicuramente sì, perché innanzitutto il mio ruolo è un ruolo legato alla supervisione e al raggiungimento di un budget [...] devi, in un certo senso, porre il tuo stile al centro”

“prima aveva una connotazione molto operativa, molto legata alle parti perfettamente necessarie per fare gli inserimenti, quindi le ricerche di selezione, formazione obbligatoria, contrattualista Negli anni è cambiato perché è stato creato un team che ora si occupa operativamente di molte più attività”

“negli anni sono successe tante cose a livello nazionale, a livello globale, che hanno impattato molto il mercato del lavoro italiano [...] la pandemia. Poi tutta la crisi del 2008 [...] alcuni fattori sono che ci si è spostati un po’ dall’idea di successo di carriera. Si ha un’idea di benessere e di soddisfazione [...] è diventato molto importante per chi fa il nostro lavoro, lavorare molto su quello che genera soddisfazione per le persone che cambia nel tempo, che può essere il bilanciamento del lavoro, che può essere la compensation, che può essere la varietà del lavoro”

“è cambiato molto dal punto di vista di responsabilità [...] quando si è direttore di filiale inizia la responsabilità di un budget che è fatto da diversi milioni di euro”

“inizialmente si era distaccati da tutti i processi aziendali, [...] Adesso invece bisogna costruire una sinergia tra tutti i settori, l’HR non è più quell’ambito a parte ma è coinvolto interamente nei processi aziendali. Sei il punto di riferimento degli amministratori delegati, dei dirigenti. Quindi molta più frenesia, ci sono più cose di cui occuparsi, bisogna collaborare attivamente con il tuo gruppo se vuoi essere coinvolto e capire. [...] da dopo il Covid, le persone hanno preso più coraggio nel venire a lamentarsi di una situazione che a loro non va bene direttamente con noi capi.”

“Sicuramente molto più frenetico. Se prima erano in tante occasioni le/l candidati a candidarsi alla posizione adesso siamo noi a doverli reclutare e quindi a fare molto più caccia diretta rispetto a prima, quello sì.”

“Una cosa che è cambiata molto è sicuramente la figura, il mio ruolo, che è diventato più un ruolo di ispirazione, un punto di riferimento, quindi fondato sul supporto. Questo l’ho notato negli ultimi 10 anni che pur mantenendo una parte come in passato, comunque ho dovuto affrontare questo, e non è semplice perchè non tutti riescono a supportare e infondere sicurezza nei propri collaboratori”

“il mio ruolo cambia sempre costantemente.[...] Il mercato adesso è diventato molto più strategico. [...] in un’agenzia c’è la possibilità proprio di vedere tante aziende, si vedono i movimenti generali che avvengono nel mondo del lavoro e che sono simili azienda per azienda, ma si vedono anche le caratteristiche di ogni singolo settore.”

“I miei strumenti di lavoro sono cambiati moltissimo, utilizziamo molto di più strumenti digitali, [...] sia per la gestione delle risorse umane sia per supportare tutti i vari processi, la formazione, lo sviluppo, i piani del gruppo [...] poi chiaramente il modo di lavorare è cambiato completamente, poi dopo il Covid si è trasformato, la mentalità delle persone è cambiata, [...] è cambiato molto il modo di lavorare, le istanze che le persone portano sui posti di lavoro sono diverse, le aspettative che le persone hanno”

“ora [...] deve essere più coinvolto nelle decisioni che riguardano il gruppo di lavoro, [...] deve esserci una discussione prima,[...] ci deve essere un confronto costante con le altre persone. Ora bisogna saper comunicare efficacemente con le varie figure che costituiscono l’azienda, ascoltare le persone e le loro esigenze. Questo soprattutto da dopo il Covid, penso che tutti si siano resi conto di quali sono le vere priorità e ora si punta a quello”

“il cambiamento più grosso l’ho visto da dopo il Covid. L’adattamento a tutte le procedure, il coordinare le persone in un nuovo modo. Adesso è molto più difficile trattenerle le persone all’interno dell’azienda, bisogna essere un punto di riferimento solido e che dà sicurezza, ma anche una persona che sappia ascoltare e comprendere.”

“Tantissimo è stato cambiato dal Covid. Sono cambiate molto anche le persone. In più stiamo facendo fatica nel nostro lavoro perchè la disoccupazione di questo territorio è tra le più basse d’Italia [...] ci siamo anche un po’ dovuti reinventare nei modi, come ad esempio la fase di recruiting, anche in tutta la parte social. In più, rispetto al 2011, il mercato nettamente si è aperto. [...] per noi agenzie adesso non è un periodo ottimale, ma già dalla fine dell’anno scorso.”

“Il cambiamento più grosso è stato negli ultimi cinque anni,[...] di lasciare l’operatività che ho, tuttora ne faccio molta, ma imparare a delegare, ad oggi mi serve l’operatività di altre persone per occuparmi di cose di natura più alta. [...] quando diventi molto specializzato in qualcosa sei veloce, ti fidi di te stesso e quindi imparare ad affidare questo lavoro ad altre persone, a delegarlo non è di poco conto.”

“dal 2012-13 si è sentito il bisogno di sviluppare la parte più soft delle Risorse Umane”

“la parte di gestione basica di attività che vanno per forza fatte e che sono fondamentali per il benessere del lavoratore, quindi un'ottima gestione dell'amministrazione della posizione, un'ottima gestione del processo di onboarding della persona in azienda [...] molto più legate all'ascolto delle aspettative della persona, lo sviluppo professionale della persona e lo sviluppo organizzativo [...] deve portare l'organizzazione ad essere pronta ai cambiamenti che stanno arrivando”

RESPONSABILI HR

COMPETENZE
MANAGERIALI

17

63

4. Quali sono le competenze che un buon manager dovrebbe avere?

“a livello “harder” è quello di riuscire a seguire il business [...] devi avere una visione intera dell'azienda. Sotto il profilo “soft”, è fondamentale l'ascolto e il confronto. [...] confronto sempre trasparente e onesto. [...] massima fiducia”

“la prima competenza che deve avere è la sensibilità [...] distinguere la parte personale da quella professionale, quindi assolutamente anche capacità di scissione [...] Altro aspetto che considero fondamentale è la positività [...] alle mie persone cerco di [...] essere per loro un supporto”

“innanzitutto la conoscenza tecnica della materia [...] bisogna conoscere il diritto del lavoro, i legali, e bisogna conoscere il mondo della persona e quindi tutta la parte psicologica, sociale e antropologica e la parte di formazione, la parte di sviluppo organizzativo, bisogna conoscere il mondo anche del bilancio [...] conoscere anche i processi di produzione o comunque del flusso organizzativo aziendale [...] poi si apre la strada di tutto il mondo relazionale e quindi le soft skills, la comunicazione, l'empatia e l'ascolto che sono fondamentali [...] trovo fondamentale la visione d'insieme [...] c'è bisogno di avere un buona organizzazione e poi molta pazienza”

“bisogna avere una buona capacità di relazione, di ascolto delle persone, non so se chiamarla empatia, ascolto attivo, quindi una buona capacità di mettersi in relazione in maniera positiva con gli altri [...] bisogna avere una bella visione strategica, integrata col business [...]devi avere delle buone doti di prioritizzazione organizzazione [...] devi essere molto curioso rispetto a quello che è tutto il tema dell'innovazione, del digitale e del cambiamento”

“deve sapere il concetto di gestione delle Risorse Umane e dell'organizzazione [...] deve riuscire a far funzionare le persone all'interno di un'organizzazione e deve riuscire a far funzionare l'organizzazione stessa [...] deve essere interessato alla materia umana, quindi deve essere interessato alle persone, ricordandosi sempre però che lavora per l'azienda [...] deve essere capace di ascoltare e deve essere empatico, nel senso che deve saper leggere le persone, le situazioni e sapersi adattare e poi deve essere un esempio per tutti gli altri manager dell'azienda”

“deve essere focalizzato sull'obiettivo, sulle responsabilità [...] un giusto focus sui risultati ci deve essere [...] creare un'empatia con i collaboratori e soprattutto creare un ambiente di lavoro sano, costruttivo [...] la capacità di gestione dello stress [...] essere sempre bravi a trasmettere il messaggio che arriva e farlo filtrare [...] creare un ambiente di fiducia e positivo”

“capacità di gestire bene le proprie risorse umane [...] è importantissima la sinergia sul fare squadra, avere un obiettivo comune e la diversità deve esserci soltanto nel ruolo che si ricopre”

“capacità d'ascolto e capacità di adattarsi al contesto in cui ci si trova e alla persona che si ha di fronte. Ovviamente io non ho lo stesso stile comunicativo se ho un operaio davanti e ho il direttore industriale davanti. E problem solving. Bisogna essere lungimiranti, bisogna essere capaci di confrontarsi ed essere capaci di lasciare molto spazio d'azione, esser capaci di delegare per fare in modo che il tuo team cresca.”

“Allora, secondo me dovrebbe osservare e ascoltare i colleghi. Dovrebbe saper studiare e dovrebbe saper valutare”

“l'ascolto, perché se non si ascoltano le proprie risorse e quello che sta accadendo nel mercato è difficile poter essere una buona guida. [...] deve essere un leader per cui deve essere comunque una persona che guida un intero team di persone. [...] deve avere una buona conoscenza del proprio team e anche di quello che l'azienda desidera [...] ci vogliono le capacità di capire quali sono le cose importanti e quali invece sono le cose che si possono lasciare, perché più un manager diventa “importante”, più deve avere una visione d'insieme [...] debba pensare in prospettiva [...] Il manager lavora sempre e comunque su obiettivo, per cui ogni cosa che fa, la fa finalizzata all'obiettivo della squadra, quindi il tempo investito non è mai perso nella formazione dei propri colleghi. [...] spiegare in maniera molto chiara a tutto il team qual è l'obiettivo aziendale [...] si condivide l'obiettivo, una volta che tutti sono allineati sull'obiettivo, si comincia a lavorare [...] il manager astuto è la persona che sa comportarsi in modo diverso a seconda delle persone con le quali si interfaccia.”

“una delle competenze chiave è sicuramente la gestione del cambiamento, gestione intesa sia come anticipazione che come progressione verso il cambiamento. [...] essere tu stesso/a promotore/promotrice. Avere una strategia, una visione aziendale e portare il proprio contributo per far sì che la visione diventi qualcosa di reale, quindi sicuramente la capacità di innovare e di gestire il cambiamento, quindi nel portare delle novità, saper personalizzare, saper “bilanciare” uno spazio di innovazione con uno spazio di quella competenza per cui tu arrivi al termine delle cose che fai [...] è molto importante la capacità di gestione del team e di creazione di significato o di comunque comunicazione del significato del lavoro che si sta facendo [...] riesce a stimolare le persone a dare il massimo, anche attraverso la comprensione del Why”

“deve essere voltato alle persone. [...] il manager autoritario non funziona più, ora bisogna essere autorevoli [...] che lavora insieme ai collaboratori, che è parte del lavoro. Quindi che sa fare il lavoro di squadra. L'orientamento alla persona, all'ascolto, al capire dove la persona può rendere bene. Per me vuol dire vuol dire creare squadra, vuol dire parlare, vuol dire risolvere i problemi insieme, non scaricare, piuttosto fermiamoci, capiamo insieme, vediamo dov'è il problema e vediamo/capiamo dove sfruttare al meglio le competenze positive della risorsa.”

“gestisce un team, deve essere autorevole ma non autoritario, deve saper avere [...] la giusta distanza con i propri collaboratori. Deve conoscere una ad una le persone che gestisce, deve capire le loro potenzialità e i loro punti di debolezza.”

“comunicazione chiara, ascolto attivo e la capacità di riuscire a mantenere un ambiente di lavoro positivo, tranquillo”

“deve avere una [...] visione lucida rispetto al proprio perimetro d'azione e visione che lo porta a [...] sapere da lì a 5 anni, dove vuole traghettare la funzione che gestisce. [...] capacità di organizzazione e di pianificazione delle attività, quindi di project management, deve avere un proprio stile di leadership [...] avere capacità di mediazione e di empowerment delle persone o dei fornitori che lavorano con lui.”

“lo ti direi lo spirito di adattabilità, [...] saper cogliere i cambiamenti, saperli interpretare e poi adattarsi.”

“grande capacità di ascolto e saper comunicare efficacemente, doti logiche, analitiche e problem solving, [...] trasformazione, ottimismo non forzato. [...] cioè saper trasmettere positività, approccio positivo e propositivo a qualsiasi situazione, trovare e aiutare le persone che sono dall'altra parte [...] saper trasmettere, essere energizzante, dare energia positiva, dare uno spirito di approccio sano”

AZIENDA

17

63

5. Mi può raccontare com'è nata questa azienda?

“è nata nel 1900 [...] due stabilimenti uno a Vicenza e l'altro a Lavis [...] circa 700 dipendenti. Ad oggi, siamo alla quinta generazione della famiglia e dove la quarta generazione è ancora dentro con un ruolo di garante dei buoni andamenti aziendali [...] stanno manageralizzando sempre di più l'azienda in tutte le varie posizioni apicali”

“anni '90, primi anni del 2000, Maw ha iniziato ad aprire prima di tutto nell'area nord-est arrivando, intorno al 2020, ha 165 filiali in Italia. [...] Il vero cambio di passo è avvenuto quando F, che è stato per anni amministratore delegato di A Italia e anche A Stati Uniti e altri country per conto di A, ha deciso [...] investire in questa realtà e creare un gruppo completamente nuovo”

“è nata nel '99 dall'idea di due imprenditori che hanno creato le basi del tappo sintetico [...] ha iniziato a crescere molto velocemente e ha sviluppato sia un mercato locale, l'Italia, [...] è andata oltre oceano [...] è stata creata una sede in Messico e una sede in Argentina, poi abbiamo altre due sedi, negli Stati Uniti e in Germania e infine l'ultima filiale è stata acquisita in Francia, a Cognac. L'azienda è passata ad essere un'azienda imprenditoriale, qualche decina di dipendenti fino a vent'anni fa e adesso è un gruppo multinazionale con sede centrale in Italia e con circa 1000 dipendenti”

“nasce 100 anni fa [...] i primi 60, 70 anni, un po' di più, come impresa agricola, artigianale che produceva soltanto miele e negli ultimi, 20-30 anni, invece la parte più moderna, più industriale nella grande distribuzione, con una presenza all'estero”

“azienda nata circa vent'anni fa da un imprenditore Trentino [...] appassionato d'abbigliamento e di tecnologia e di alpinismo che ha cominciato a sperimentare [...] Ha spostato l'azienda, la parte più operativa da Rovereto a Schio [...] è diventata un'azienda che fattura circa 50 milioni di euro [...] ha deciso di vendere l'azienda, di cederla ed è subentrata, una nuova proprietà che è fatta da due azionisti [...] In Italia siamo circa 180 dipendenti, 85 nella sede centrale, il resto nei negozi. I negozi sono distribuiti tra Trieste e Aosta, in tutto il Nord Italia [...] poi controlliamo una società in Moldavia, in cui abbiamo 1300 dipendenti che fanno la nostra produzione”

“E' nata nel 97-98 in Italia ed è una fusione tra due società, A e A. È un'agenzia solo di ricerca e selezione, nata con il pacchetto treu [...] Questa realtà aziendale è attualmente la prima in Italia per volume di fatturato, dipendenti e filiali”

“l'azienda [...] è stata fondata a fine anni 50 da TB, GPG e GD, ed è tutt'oggi operante nella grande distribuzione, anche nella ristorazione, ed è interamente controllata dalla G. Dopo la morte di GPG [...] 2013, la famiglia decide di uscire [...] cedendo la propria quota alle altre famiglie fondatrici. Il primo ipermercato ad aprire fu qui a Vicenza e poi se ne aprirono altri 7 [...] Dal 2011 [...] le società del Gruppo P sono: noi che controlliamo gli ipermercati P, I nel settore discount e P nel settore franchising. A gennaio 2019, c'erano circa 10.000 dipendenti e un totale di 647 punti vendita distribuiti in 13 regioni, in Veneto ci sono più di 70 negozi sparsi sul territorio.”

“è una casa di moda italiana di lusso specializzata nel prêt-à-porter sia per uomo che per donna, oggi produce anche borse, scarpe, accessori, gioielli e profumi. B venne fondata nel 1966 a Vicenza, da MT e RZ, in quegli anni sviluppa il disegno di tessitura della pelle, che si chiama intrecciato. Intanto ha iniziato ad allargarsi aprendo un negozio anche a New York e a metà degli anni '70, inizia pure la produzione di calzature. Poi nel 2001 venne acquisita da parte del Gruppo G. BR è l'amministratore delegato da settembre 2019 e MB è il direttore creativo da novembre 2021. Nel 2022, B ha gestito 268 negozi per 3.754 dipendenti e ha generato 1,168 miliardi di euro di vendite. Come ti dicevo all'inizio B fa parte del gruppo di lusso K dal 2019.”

“nel 1925 EG fonda la V., [...] piccola azienda specializzata in attrezzi per uso agricolo. [...] All'inizio degli '60, NA entra a far parte della società e indirizza la produzione verso gli acciai inossidabili, infatti ad oggi produciamo ancora acciaio inossidabile, ma anche barre trafilate, leghe di nichel, titanio e acciaio

per solenoidi, successivamente a NA entrano in azienda i suoi figli che hanno l'intero controllo dell'azienda. Ad oggi abbiamo 2500 dipendenti e nel 2020 abbiamo fatto un fatturato di 925 milioni di euro.”

“Le agenzie per il lavoro hanno iniziato a svilupparsi in Italia dopo il pacchetto Treu, alla fine degli anni 90. [...] Due imprenditori americani che avevano bisogno di una segretaria in momenti diversi, hanno preso la stessa persona e se la sono passata da un'azienda all'altra. In poche parole, hanno capito che era possibile prendere temporaneamente una persona quando ne avevano la necessità, ma quella stessa persona poterla spostare nello stesso ruolo in un'altra azienda per il tempo necessario. Da qui è nata l'idea del lavoro in somministrazione che permette di spostare la competenza della persona nelle aziende che ne hanno necessità.”

“È nata nel 1970 grazie a LM che ha aperto una piccola bottega qui a Vicenza. Nel corso degli anni inizia a sviluppare più prodotti, passando da solo pane ad altri prodotti famosi di Morato Pane come i grissini e il pane da toast americano. Ad oggi, tra tutte le aziende acquisite dalla Morato, siamo presenti in oltre 50 paesi internazionali, e abbiamo 21 stabilimenti produttivi tra Italia, Spagna e Francia, abbiamo 2000 dipendenti circa e un fatturato di 300 milioni.”

“E' una società del tutto italiana [...] Noi progettiamo e realizziamo grandi infrastrutture e impianti tecnologici come ospedali, stazioni ferroviarie, aeroporti, tunnel stradali, tutti quelli che sono edifici pubblici e privati, dal 1919. Ad oggi siamo in 1090 dipendenti.”

“F è un'azienda storica, nasce ancora negli anni '40 con la famiglia F. [...] nasciamo come azienda di stampo familiare, [...] come azienda padronale. Poi nel corso dei primi del 2000 ci siamo espansi, siamo cresciuti. Ha iniziato anche l'esternalizzazione, abbiamo infatti ad oggi diverse branches Stati Uniti, per esempio, piuttosto che Dubai, piuttosto che anche Francia, una in Germania, una in Spagna, sono sedi per lo più tecniche commerciali più piccole, ma siamo così diffusi capillarmente. [...] Ad oggi, come dicevo prima, siamo 1100. Abbiamo due divisioni, una è la “Mobility”, cioè automotive, quindi batteria, auto, moto, camion ecc. L'altra divisione industriale che chiamiamo anche “Deserve”, quindi sono sistemi di accumulo per le industrie, quindi un ospedale che non può mai avere un arresto di corrente, chiaramente pensiamo alle sale operatorie, centrali nucleari della Francia, compagnie telefoniche come E, V, F, T oppure anche reti ferroviarie. [...] Noi ad oggi siamo un'azienda giapponese, anche se manteniamo le nostre identità italiane. [...] è quotato alla Borsa di Tokyo. Le trattative con i giapponesi sono iniziate verso il 2016-17 circa. [...] il nostro amministratore delegato è giapponese ed è presente proprio a Montecchio. Poi abbiamo altre due figure che sono anche loro giapponesi, sono figure della dirigenza. Non è più a conduzione familiare da parecchi anni, lo era solamente all'inizio, una volta che ci siamo espansi siamo diventati multinazionale.”

“multinazionale che si occupa di ricerca, selezione e formazione. È stata fondata nel 1960 da FG e opera in circa 40 paesi, la maggior parte in Europa. Il fondatore è ancora il maggiore azionista. In Italia ha iniziato a diffondersi tra il '99 e il 2000 a seguito del pacchetto Treu è presente con 300 filiali e 2300 dipendenti.”

“È nata a metà dell'Ottocento, con i primi impianti idroelettrici della città di Vicenza, era un'azienda municipalizzata e poi da lì ha fatto il suo percorso diventando una S.p.a. Da due anni, quando c'è stata la fusione tra i due gruppi, è una multiutility più ampia. La vocazione è sempre stata a servizio della città di Vicenza. Siamo circa sui 1200 dipendenti, siamo un gruppo fatto di tante società.”

“nata negli anni 60 da una coppia marito e moglie, che da operai decidono di mettersi per conto proprio nell'ambito delle macchine tessili. Il tessile nella zona di Schio, era l'economia più importante, [...] Poi, quando i figli erano poco più che adolescenti, il papà si è ammalato gravemente e per aiutare il padre nella gestione della piccola azienda, i figli sono entrati. [...] l'innovazione che hanno portato i figli è stata quella di aprire la piccola azienda al mercato internazionale. Poi anche cogliere il cambiamento che stava capitando nell'area di Schio, cioè il declino del tessile e invece l'avvento della meccanica, [...] L'azienda rimane familiare, [...] Noi saremmo in due aziende, [...] una produce alberi motore e l'altra azienda produce astine per giardinaggio, [...] in totale siamo 190 dipendenti.”

“nasce nel 1955 ad Arzignano [...] produce pelli per gli interni delle macchine [...] lavoro solo nel mondo dell'automotive [...] il cliente è la casa madre automobilistica. [...] Per tre generazioni è stata gestita dalla famiglia P [...] fino al 2017 è stata un'azienda solo italiana, con stabilimenti solo ad Arzignano [...] poi ha iniziato a managerializzarsi [...] LP è ancora dentro come amministratore delegato, ma si sono aperti alla managerializzazione [...] un terzo dell'azienda è gestita da un fondo adesso [...] da dopo il 2017 abbiamo stabilimenti in giro per l'Europa e uno in Messico [...] arriviamo a 1400 dipendenti”

AZIENDA

17

63

6. Come definireste la cultura organizzativa di questa azienda?

“ambiente molto sano, la presenza della famiglia si sente tanto [...] È una cultura che sta cambiando [...]”

“le persone ci credevano molto e credono molto in quello che fanno [...] c'è un fortissimo attaccamento aziendale [...] non è un'azienda individualista [...] è molto facile alzare la mano, è molto facile anche essere ascoltati. [...] l'identità aziendale è proprio quella di uno spirito molto forte [...] convinzione molto forte rispetto a quelle che sono le proprie capacità e la volontà di inseguire gli obiettivi”

“è un ambiente estremamente innovativo [...] è quindi molto innovativa, tecnologicamente avanzata, soprattutto, da un punto di vista di ideazione e quindi è molto forte il tema della sostenibilità. [...] E poi è un'azienda molto veloce”

“è una cultura molto basata sui valori, nel senso che è un'azienda familiare, è un'azienda che crede molto nella sostenibilità, che ha a cuore l'ambiente, la qualità dei prodotti, quindi è un'azienda in cui il valore è molto forte [...] c'è pochissima competizione, è un'azienda che si è resa conto che ha la necessità di cambiare, sta iniziando questo suo percorso di cambiamento [...] c'è una bella relazione fra le persone e quindi c'è cura e attenzione nei

confronti dell'altro e della relazione con l'altro. Mancano processi e procedure che da un lato è un bene, dall'altro lato può diventare un po' caotico [...] direi una cultura assolutamente positiva.”

“un'azienda che sta molto cambiando e che si sta orientando verso i concetti di delega, di responsabilizzazione, di misurazione delle performance e di informatizzazione di digitalizzazione”

“è un'azienda molto strutturata [...] è un ambiente competitivo, questo sì, nel senso che comunque si è sempre misurati. È un'azienda che comunque stimola la cooperazione, perché spesso sono tutti team di lavoro, quindi c'è collaborazione [...] C'è apertura del cambiamento [...] è molto dinamica [...] Ci sono tante possibilità anche in base alle proprie attitudini”

“l'azienda un anno e mezzo fa circa ha fatto un restyling del management. Nel management precedente [...] c'era molto la condivisione e la partecipazione anche attiva di qualsiasi figura di responsabilità, per ruolo e per competenza. [...] Oggi, probabilmente dovuto alla velocità per arrivare agli obiettivi economicamente sostenibili, il management che governa l'azienda è all'opposto, cioè non si hanno momenti di condivisione, ma è un management molto consecutivo di esecuzione. Quindi decisioni che cadono dall'alto, che vanno sostanzialmente eseguite. Sì, diciamo che in questo momento non è richiesto magari un feedback a tutti i livelli, ma soltanto eseguire quanto viene deciso.”

“Allora orientata al cambiamento assolutamente, perché sono in atto tutta una serie di progetti di miglioramento continuo. Oserei dire competitivo [...] però è molto stimolante. Devo dire assoluta collaborazione da parte di tutti i team, ovviamente ci sono dei periodi di picchi di stress [...] apriamo 2 sfilate all'anno, quindi la pressione è molta, però devo dire che si rema tutti verso lo stesso obiettivo che è fondamentale. C'è una visione collettivista più che individualista.”

“Essendo un'azienda metalmeccanica [...] è un ambiente molto tosto [...] però la parte di produzione lavora in squadre [...] quindi deve esserci per forza uno spirito collaborativo, se no il prodotto finale non va avanti [...] in più al momento siamo in una forte fase di cambiamento, stiamo riorganizzando molti aspetti dell'azienda e quindi la vedo orientata al cambiamento”

“Direi che viviamo il cambiamento, non c'è paura del cambiamento. [...] È un'azienda, assolutamente cooperativa nel senso collaborativa all'interno ma anche collaborativa con le aziende perché si lavora veramente in team [...] È un'azienda competitiva sì, inevitabilmente abbiamo una concorrenza spaventosa.”

“aperta al cambiamento, sia perché il cambiamento lo abbiamo sperimentato molto negli ultimi anni, sia perché abbiamo fatto tra maggio e giugno di quest'anno una survey nelle varie aziende italiane del gruppo [...] è emerso che c'è una forte apertura al cambiamento, le persone si riconoscono in se stessi e nei propri colleghi. [...] Quindi una cultura molto aperta, che dà la possibilità alle persone di esprimersi. C'è anche una cultura di gestione dell'errore, dove l'errore [...] è un'occasione di apprendimento, quindi una cultura che porta le persone a essere libere di esprimersi e diciamo a non vivere con la paura di sbagliare. Direi che ci sono rapporti cooperativi, quello su cui dobbiamo migliorare e la cooperazione tra le diverse aziende”

“sicuramente siamo aperti al cambiamento, innoviamo di continuo con nuove tecnologie e nuovo personale da aggiungere all'organico [...] stiamo attuando progetti a lungo termine [...] tra colleghi c'è un clima sereno e di collettività”

“la definirei aperta al cambiamento, perché ci sono stati molti cambiamenti a livello esterno, [...] aperta alle sfide, che non si tira indietro, che fa emergere i problemi, li porta in superficie. E poi mi sentirei di dire la collaborazione [...] perché si lavora in team, [...] i dipartimenti che collaborano”

“organizzazione molto strutturata, ogni agenzia ha un country manager. [...] abbiamo un obiettivo di fatturato e un obiettivo di marginalità. Nel mondo siamo la prima agenzia del lavoro, in Italia, ancora la seconda, e quindi l'obiettivo è quello di diventare la prima azienda anche qui in Italia. [...] sicuramente ha un orientamento all'analisi, [...] un'azienda che crede moltissimo nella crescita interna, [...] i nostri due amministratori delegati sono due donne, ci vedo all'avanguardia rispetto magari ad altre aziende.”

“la cultura organizzativa nel corso dei due anni è dovuta necessariamente cambiare molto, perché erano due culture organizzative diverse che sono diventate una, è un percorso che non si è ancora completato. [...] purtroppo è ancora una cultura dove si sta nel ruolo gerarchico in un'organizzazione formale, quindi non c'è una fluidità. Tendenzialmente c'è una cultura cooperativa, nel senso che c'è collaborazione, [...] tra le varie funzioni e il personale, ma è ancora molto ingessato dai silos di quello che è il proprio ruolo, la propria funzione, il proprio perimetro, come capita nelle organizzazioni ampie. [...] i settori più vicini al mercato esterno [...] sono fortemente orientati all'innovazione, prettamente tecnologiche, digitale. I settori che sono magari più coperti e tutelati, [...] sono molto più tradizionali e conservativi e meno orientati al cambiamento. Quindi l'aspetto bello è la parte dell'innovazione tecnologica [...] L'aspetto meno bello è che è ancora una cultura molto poco propensa all'assunzione del rischio e alla flessibilità organizzativa.”

“in grande trasformazione [...] si sta da sempre evolvendo in una cultura più di squadra, di collaborazione, di cooperazione, [...] con una visione assolutamente verso il futuro”

“ è una cultura sicuramente cooperativa e collettivista [...] la definirei una cultura autorevole e meritocratica [...] ampiamente orientata e aperta al futuro”

AZIENDA

17

37

7. Quali sono la vision e la mission dell'azienda?

“si vuole diventare ed essere il punto di riferimento degli editori in Europa per [...] il libro nobilitato [...] mantenere la vicinanza con l'editore mantenendo una qualità altissima del prodotto e essendo un partner stretto dell'editore [...] lo vogliamo fare rispettando l'ambiente, rispettando le persone e pensando anche alle generazioni future”

“la vision è quella di permettere alle persone di raggiungere i risultati sperati, mettendoci però del proprio, cioè noi siamo persone, è il valore di ognuno di noi [...] la mission è quella di creare valore, un valore anche sociale interno del contesto dove siamo inseriti all'interno dei nostri territori, cercando di muovere qualche dinamica che potremmo sicuramente muovere in una posizione come la nostra”

“vogliamo che il nostro marchio sia riconosciuto come simbolo di stile e innovazione nel mondo del packaging design [...] Crediamo fortemente nella contaminazione reciproca dei nostri team di lavoro, perché sappiamo che idee e culture diverse rappresentano una risorsa importante per la nostra azienda.

[...] La nostra mission è progettare, promuovere e sviluppare costantemente soluzioni pionieristiche, capaci di stimolare la funzione propria dei tappi”

“la mission è diventare la principale, più innovativa azienda di alimenti e bevande biologiche in Europa con forte presenza sui diversi mercati internazionali”

“la mission è quella di creare capi di abbigliamento con alto contenuto tecnico per soddisfare il cliente che ama l'outdoor e quindi che ama il contatto con la natura a tutti i livelli [...] La vision è una visione un po' più di business, in cui per ottenere questo dobbiamo lavorare su l'internazionalizzazione di tutti questi concetti, dobbiamo lavorare sulle nostre collezioni per renderle più inclusive e capaci di essere messe a disposizione di un più ampio panel di consumatori”

“future to work” [...] ci sono tantissimi branch all'interno di A, quindi dalla parte di outplacement, ricollocamento professionale, la parte di formazione, il dipartimento di assessment, valutazione delle competenze [...] la vision dell'azienda è presentarsi come un gruppo che ha tante frecce sul suo arco. E quindi presentarlo come ecosistema.”

“la vision dell'azienda è [...] di tornare protagonisti e di essere riconosciuti in tutto il territorio nazionale, dalla clientela. La mission è arrivare entro 3,4 anni a questo obiettivo della vision, attraverso la liberalizzazione dei collaboratori, perché [...] poi l'implementazione sul campo deve essere fatta sempre dalle persone che ci lavorano.”

“la vision cercare di creare un ambiente lo chiamo io “people first”, dove appunto la persona sia il centro dell'organizzazione e si cerchi di creare un ambiente dove i nostri colleghi stiano bene. [...] Questo come Vision, la Mission sicuramente è quello di continuare ad essere un polo attrattivo per nuovi giovani talenti e mantenendo la qualità elevatissima del nostro prodotto”

“L'integrità è un elemento importante per l'azienda ed è la più forte garanzia dell'impegno civile dell'impresa nei confronti di tutte le persone che ci lavorano, di tutti i fornitori, di tutti i suoi clienti e di tutti i suoi stakeholder in generale. La missione della V. consiste nel porsi costantemente con spirito di servizio a disposizione dei propri clienti, impegnandosi ad assicurare il rispetto dei requisiti e degli standard promessi al momento della vendita dei prodotti.”

“la nostra missione sia proprio quella di fare cultura sia nelle aziende, sia nei candidati. Cioè il messaggio è quello di essere realmente partner sia del candidato che si trova, magari per la prima volta, a parlare con un'agenzia e non è come parlare con un direttore del personale. [...] Dall'altra parte per l'azienda, dicevo, è proprio una partnership di crescita”

“il nostro obiettivo è quello di creare un gruppo dove le persone collaborano tra di loro dove le persone meritevoli hanno l'opportunità di crescere, non solo all'interno della singola azienda, ma di crescere anche trasversalmente al gruppo e dove cerchiamo di fare il possibile per creare un ambiente di lavoro accogliente, dove le persone possono esprimersi.”

“la base è agire responsabilmente e in modo etico. C'è una forte attenzione verso le comunità in cui operiamo e verso l'ambiente che ci circonda, comprendere e anticipare le necessità delle persone e dell'ambiente.”

“la vision è “passione per ricaricare il futuro”. La mission è “realizziamo con ingegno e passione, quindi richiamiamo la (passione) batteria e soluzioni energetiche innovative” [...] Tra i valori sicuramente c'è la sostenibilità, abbiamo molto a cuore il tema della sostenibilità, futuro e sostenibilità quindi.

“Perseguiamo l'eccellenza nel rispetto però dell'ambiente”, ancora una volta sostenibilità della società e delle comunità locali, quindi l'attenzione alle persone.”

“La vision è “Human Score” quindi andiamo a lavorare per un mondo del lavoro migliore. Investiamo nella formazione e nella valutazione dei rendimenti individuali delle nostre risorse. Una gestione efficiente e rapida delle procedure standardizzate consente agli Account di gestire con velocità e puntualità il processo di reclutamento e selezione, soddisfacendo così le esigenze dei candidati e dei clienti. L'obiettivo è quello di diventare opinion leader del mercato migliorando la brand awareness di R sia a livello internazionale che nazionale.”

“polo delle multiutility nel nord-est e che quindi [...] ingrandirsi in tutte le varie attività di natura commerciale nel nord-est e nel territorio nazionale, fortemente orientato come investimenti in asset produttivi alle fonti rinnovabili. [...] aumentare gli asset investendo nella digitalizzazione, per quanto riguarda i servizi e nelle fonti rinnovabili, negli investimenti di in ambito “power”.”

“la vision è l'affidabilità in movimento. [...] La mission è sicurezza sul lavoro, sicurezza intesa come un'azienda sicura, sana e quindi un posto dove rimanere tanti anni a lavorare, ma sicurezza anche intesa, in termini di tutela quando sto lavorando e innovazione.”

“La vision è creare un prodotto di alta qualità che soddisfi i nostri clienti. La mission è continuare a essere i leader del settore, [...] fornendo prodotti sostenibili anche per l'ambiente.”

AZIENDA

VALORI

17

47

8. Quali sono i valori dell'azienda e si possono ritrovare nelle decisioni che riguardano la selezione dei candidati?

“qui la risposta è più no che sì [...] ritrovare nell'operaio questa vision, questa mission saremo forse dei sognatori [...] se invece vado ad assumere il vertice dell'azienda o le prime linee dell'azienda, li posso ragionare più su i valori della persona, che cosa vuole fare la persona all'interno dell'azienda, cosa vorrebbe portare di suo all'interno dell'azienda sotto il profilo più umano [...], questo sì.”

“uno dei valori principali che ha Maw che ho riscontrato io è l'etica [...] per noi la qualità è importante, è al centro del nostro lavoro”

“ Velocità e tecnologia, organizzazione, determinazione e lealtà sono cose che noi costantemente cerchiamo nei candidati [...] nelle loro esperienze precedenti, soprattutto nella loro mentalità”

“Sì, cioè un'azienda che cerca e non misura oltre le competenze, anche i valori è un po' stupida [...] in questo momento stiamo cercando persone che siano comunque appassionati di cambiamento e quindi abbiano voglia di dare il proprio contributo a cambiare [...] la voglia di costruire e non scoraggiarsi di fronte alle difficoltà, andare oltre a quello che è il compito.”

“Noi sosteniamo tantissime iniziative piccole e meno piccole [...] quindi il sostegno, diciamo a tutto quello che è sostenibilità, intesa però con una chiave molto sociale, quindi più che ambientalista, sociale.[...] sicuramente li ricerchiamo perché [...] più allineamento c'è tra i valori [...] e le persone che vi lavorano all'interno e più la performance delle persone e quindi dell'azienda ha la probabilità di essere eccellente”

“sostenibilità, parità di genere, sicuramente l'obiettivo è cercare di mettere la persona giusta nell'azienda giusta”

“I valori dell'azienda sono sostanzialmente avere delle persone ingaggiate, motivati nel proprio lavoro, [...] che però siano persone che possono avere del potenziale per poter crescere [...] l'azienda sta cercando, in questo momento, in qualsiasi tipo di figura, anche la più basica, dei potenziali che possono essere magari i manager del futuro”

“te ne dico due, inclusion perché [...] come HR spingiamo molto a inserire all'interno delle varie funzioni aziendali [...] inserire persone di diverse nazionalità diverse, religioni diverse, orientamento sessuale. Diversity and Inclusion assolutamente due valori cardine che poi li rivediamo anche nel recruiting.”

“Credo siano l'affidabilità, ovviamente legata ai prodotti, ai servizi che diamo. Ed è ovviamente quello che cerchiamo, anche nei possibili candidati. Anche l'unità è importante per noi, quindi sapersi comportare come una squadra e saperci stare”

“I valori sono il rispetto per le persone e questo rispetto per il proprio lavoro è collegato al rispetto per le persone [...] si possono ritrovare sì. Forse si ritrovavano di più un tempo, oggi si trovano un po' di meno secondo me.”

“senso di appartenenza, orientamento al cambiamento, determinazione e rispetto. [...] sicuramente noi li cerchiamo anche nei candidati che portiamo a bordo, diamo molta importanza alla qualità, alle caratteristiche personali e culturali.”

“Noi crediamo nel valore delle persone e nel loro talento come motore del successo aziendale [...] crediamo nella sostenibilità [...] nell'inclusione sociale”

“Passione per le sfide, l'autenticità. Il fatto di avere le persone al centro, il fatto di collaborare, quindi lo spirito di squadra. E nel processo di selezione sì, ne teniamo conto, [...] un candidato per poter entrare in F deve comunque avere già di suo dei valori che rispecchiano l'azienda.”

“i nostri valori sono “to know”, cioè conoscere le esigenze di clienti e lavoratori.[...] “to serve”, cioè fornire un servizio di qualità. [...] “to trust”, bisogna creare rapporti di fiducia, essere rispettosi. [...] assolutamente sì, noi cerchiamo questo rispetto di valori nei candidati, lo vedi se una persona li rispetta o meno, [...] già dai colloqui si capisce.”

“capacità di spirito di squadra, nell'attenzione per il territorio di riferimento [...] forte tensione all'innovazione tecnologica e digitale. Queste cose si ribaltano nella selezione, perché il 90-95% delle volte che noi andiamo a reclutare nel mercato esterno, cerchiamo profili fortemente specializzati, sia che parliamo di figure operative, sia che parliamo di figure impiegatizie. [...] Cerchiamo persone che sappiano, oltre che fare, anche gestire progetti e fornitori, saper stare in team, soprattutto in un'azienda che è diventata molto grande e multisito è importante anche saper attuare delle capacità di relazione che ti consentono di lavorare con team interfunzionali che possono non essere nello stesso luogo.”

“sicurezza, innovazione, eccellenza e sostenibilità, e necessariamente sono temi che si trovano in maniera ricorrente durante i colloqui durante la selezione.”

“sostenibilità, energia, innovazione, etica e professione [...] in fase di colloquio questi valori vengono assolutamente ricercati nei candidati”

9. Per la vostra azienda il personale è ...

“Il personale è necessariamente centrale [...] andare a lavorare sulle persone perché si sentano bene all'interno dell'azienda”

“il centro, cioè per noi il team e le persone sono al centro e le persone sono meravigliose [...] fondamentale per me è il benessere di ogni mio collaboratore”

“E' la componente più importante. Perché curiamo il rapporto con il personale in maniera molto, molto meticolosa [...] abbiamo ancora una dimensione che ci permette di conoscere a livello personale tutti i collaboratori e le loro storie, le loro situazioni e affrontiamo in maniera appunto personalizzata le richieste delle persone”

“il personale è tutto, nel senso che è quello che consente la nostra esistenza, la nostra crescita e il nostro sviluppo [...] dentro quel vasetto c'è tutta la Rigion di Asiago, c'è tutta l'azienda [...] per noi è fondamentale [...]. Le persone sono importantissime.”

“La chiave del nostro successo [...] senza le proprie persone, senza persone di valore, l'azienda in questo settore fa molta fatica ad avere successi [...] Quindi per noi è molto importante.”

“dovrebbe essere sempre al centro, non è sempre così [...] il personale deve essere centrale, perché comunque senza di quello, la nostra azienda non può progredire. Ecco, non può generare business, fatturato. È chiaro che non sempre è facile commisurare questo con le esigenze aziendali. A volte il focus è ben superiore a quello che dovrebbe essere l'attenzione alla persona [...], non dimenticandosi delle persone che lavorano all'interno dell'azienda. Questo è molto importante, quindi non sempre, ma si cerca di avere sempre la giusta attenzione. Non è sempre facile mantenerla.”

“importante dal punto di vista qualitativo, [...] perché si sta cercando di ottenere/riuscire ad avere lo stesso livello del servizio al cliente.”

“Tutto, oserei dire. [...] se non avessimo qui i nostri artigiani che fanno della loro arte, [...], il lavoro quotidiano, noi non saremmo qui a parlare. [...] il fatto di poter coltivare questa grande artigianalità e trasmetterla alle nuove leve, credo sia fondamentale.”

“Critico per il business prima di tutto. È un bene, perché senza il personale, l'intera V non esisterebbe.”

“è fondamentale, cioè, se non ho delle persone giuste nei posti giusti, non raggiingo i miei obiettivi.”

“la colonna fondante su cui si basa tutto il funzionamento del nostro lavoro.”

“Tutto, perché noi non siamo un'azienda di prodotto, siamo un'azienda che si occupa di gestione di quelle che possono essere grandi opere [...] noi siamo dietro le quinte, i nostri operatori lavorano h24, 365 giorni all'anno e fanno da supporto [...] Gemmo dà competenze, quindi le nostre risorse sono tutto, il personale è tutto, è la nostra forza, è quello che ci permette in questo momento di avere 950 dipendenti, di essere sul mercato l'azienda più importante in Italia dal punto di vista italiano [...] Tutte le nostre 900 persone non sono numeri, ovunque siano sono persone importantissime perché sono la nostra immagine su quella commessa.”

“è risorsa e patrimonio perché alla fine senza persone non si può fare nulla. Senza persone non produciamo numeri, non facciamo fatturato. E' motore, contribuisce a far girare l'ingranaggio. Tolte le persone un'azienda non è nulla”

“è fondamentale, nel senso che senza le persone non potremmo fare il nostro lavoro. Le persone per noi sono al centro, sia i nostri clienti, sia i nostri dipendenti.”

“ il nostro personale [...] è un asset ed è il valore, insieme agli asset produttivi, che ci consente di muovere l'azienda è di andare a raggiungere gli obiettivi del piano industriale.”

“Famiglia”

“il motore fondante su cui un'azienda può svilupparsi [...] è tutto”

10. In base alla sua esperienza, cosa sono le soft skills e perché sono importanti?

“Sono tutte quelle competenze che potremmo definire che non riguardano la sfera squisitamente tecnica del lavoratore ma quella più personale. [...] Sono decisamente importanti! [...] sono necessariamente importanti a tutti i livelli.”

“per me sono la cosa più importante [...] fanno parte di quella che è una predisposizione della persona”

“sono competenze che permettono di mettere in circolo tutto quello che una persona è e sa fare [...] sono tutte le capacità, le abilità e le competenze che ci permettono di interagire tra di noi e di evolvere sia come individuo che come azienda.”

“Sono fondamentali [...] esempio la leadership, è più una cosa che magari costruisci, c'è un po' di attitudine, un po' di carattere, qualcosa che costruisci nel tempo, quindi può essere allenata anche quella, però ha un ciclo più lungo”

“sono tutte quelle competenze che non sono identificabili in competenze tecniche [...] sono quelle che hanno a che fare con la capacità di relazione con l'empatia, con la capacità di gestire problematiche o tematiche che possono essere progetti, processi e situazioni anche destrutturate [...] Sono fondamentali nel mondo del lavoro e più le organizzazioni sono complesse e grandi e più sono imprescindibili per riuscire a far funzionare l'organismo”

“sono fondamentali, in un mondo che è cambiato post Covid, sono diventate più importanti.”

“una volta si chiamavano fungibilità. Cioè la capacità di poter ricoprire più ruoli, ovviamente ruoli inerenti tra loro e più o meno dello stesso livello, poi ad aumentare il livello saranno delle competenze, che permettono, da un punto di vista eccezionale, di avere delle soluzioni per qualsiasi problema possa presentarsi [...] sono il potere di affidare alle persone/collaboratori più mansioni nello stesso modo, ovviamente dello stesso livello e contemporaneamente soddisfare la curiosità e la voglia del collaboratore di sentirsi parte di un'azienda, di non venire a lavorare in un luogo astratto.”

“le trovo fondamentali.”

“sono tutte quelle competenze che hanno a che fare con il fattore umano come la comunicazione, la leadership, il team work e sono importanti perché consentono la connessione tra i lavoratori all'interno della squadra, tra le squadre, tra i reparti e nell'intera azienda.”

“Le soft skills sono quelle che ti permettono [...] sia di imparare che di trasmettere, cioè avere l'umiltà, il desiderio e la curiosità di imparare. Se una persona non ha le competenze tecniche non è un problema, si imparano, però devi avere la curiosità, il desiderio e la capacità di chiedere. Dal punto di vista manageriale è la stessa cosa”

“sono importanti perché fanno la differenza tra una persona e l'altra, e perché sono il “modo” attraverso cui noi mettiamo a terra i nostri obiettivi, quindi sono importanti perché da lì passa tutto, nel senso che non è importante solo cosa facciamo, ma è importante molto anche come lo facciamo.”

“sono importantissime [...] perché sono noi”

“Le soft skill sono quelle che si acquisiscono anche dell'esperienza indiretta, non sui libri, ma tramite le esperienze che una persona fa tramite viaggi, tramite proprio background familiare, culturale. Sono anche quelle che si costruiscono da sé, magari partecipando in modo volontario ad un corso. Sono quelli che fanno magari la differenza al giorno d'oggi”

“Possono guidare la lancetta nella scelta di un candidato piuttosto che un altro. Per noi sono un focus principale per tanti dei nostri percorsi formativi all'interno della camera clienti e anche all'interno della nostra azienda”

“io la chiamo “tavolozza” che ciascuno di noi ha, a cui può attingere nei propri momenti della vita lavorativa. [...] sia quando faccio selezione, sia quando faccio sviluppo, le soft skill sono paradossalmente molto più importanti dell'hard skill, nel senso che le competenze tecniche sono la condizione necessaria che io do già per assodato quando mi interfaccio con una persona, [...] Quello che non do per scontato, e che è più importante quando si va a fare gestione HR, sono le caratteristiche della persona. [...] Io sono convinta che ciascuno di noi può allenare qualsiasi competenza, anche se non è innata in se stesso, purché ne riconosca l'importanza e abbia una tensione a volerla lavorare. Perché sviluppare le soft skill è molto più faticoso che sviluppare delle hard skill.”

“rappresentano il valore aggiunto di una persona in ambito lavorativo, [...] possono fare veramente la differenza sulla valutazione di un collaboratore. Sono importanti perché permettono di lavorare meglio, di produrre meglio, produrre in un clima più sereno e fare efficienza.”

“sono l'insieme di conoscenze e capacità che una persona ha dentro di sé [...] che insieme formano le competenze soft, che chiamerei “umane”, che ti permettono di relazionarti con le altre persone all'interno dell'azienda e di svilupparsi [...] crescere di carriera e lavorare meglio e più volentieri con le altre persone [...] ci permettono di distinguerci dalla tecnologia”

COMPETENZE

17

53

11. Come si è evoluto il bilanciamento tra soft skills e hard skills negli ultimi tempi?

“io do per scontato che tu lo sappia usare (tornio), per me è più importante che tu sappia fare determinate cose [...], cioè il saper ascoltare, saper confrontarsi, saper anche dire qualcosa di costruttivo [...] si è evoluta alla luce anche dell'evoluzione del mercato del lavoro e delle organizzazioni aziendali [...] il cambiamento si è accelerato negli ultimi anni [...] Se dovessi pesarle darei un 70% di importanza alle soft skill e un 30 alle hard”

“le soft skill hanno sempre più valore rispetto a quelle che possono essere considerate le competenze hard [...] c'è stato un cambio, ad un certo punto [...] Ad oggi le aziende, soprattutto in un momento post Covid, cercano nel lavoratore, una sorta di fiducia, la possibilità di costruire qualcosa con lui [...] Per me ad oggi contano 80% soft e 20% hard.”

“credo che ci siano due dimensioni, una orizzontale e una verticale. Quindi ci sia bisogno di competenze trasversali, orizzontali, ma poi che ci sia poi ovviamente una necessità verticale, di approfondimento e di conoscenza tecnica, perché ci deve essere un buon bilanciamento tra queste due stanghette [...] 60% sono importanti le competenze tecniche e il 40% quelle trasversali”

“Una volta, quando c'era un mercato che non era globalizzato, c'era una pressione competitiva più bassa, c'era un lavoro più standardizzato le soft skills erano più prevedibili, meno articolate, meno complesse [...] sono anche più importanti delle hard skills, perché le hard skills le puoi acquisire più facilmente delle soft skills [...] Sono due cose che si intrecciano parecchio, credo che le soft skills siano sempre più importanti in un contesto molto diverso, molto meno lineare rispetto al passato [...] le soft sono diventate più complesse e quindi più critiche e quindi più importanti. Le hard diciamo che sono rimaste importanti in alcuni ambiti [...] darei un'importanza di 70 soft e 30 hard.”

“le soft skills sono sempre più importanti [...] si è un po' abusato dell'idea che le soft skills bastino per far accadere bene le cose, per generare valore all'interno dell'organizzazione [...] senza delle competenze verticali ogni tanto le aziende fanno fatica a confermare il loro successo. Darei un buon 50 e 50 a queste due skill”

“è andato a favore della soft skill, negli ultimi anni, nel senso che post Covid ha portato molti cambiamenti anche proprio dal lato lavoratore, su come viene interpretata l'opportunità lavorativa. [...] Le aziende richiedono ai candidati competenze non solo hard, perché dice quelle te le posso insegnare, le soft skill non sono semplicissime da insegnare [...] Tantissime volte mi trovo l'azienda che mi chiede il ragazzo giovane, senza particolare esperienza ma con ad esempio disponibilità a collaborare in team, capacità di autoapprendimento [...] dal post Covid direi sicuramente ho visto sia nei candidati ma anche nei colleghi, nelle persone a cui mi interfaccio un forte cambiamento [...] Ad oggi posso dire che le soft skill sono importanti per l'80%, quindi 20 le hard.”

“Le due cose vanno a braccetto, vanno di pari passo. Quindi l'evoluzione tecnica forse è anche la più facile, perché si tratta di insegnare da una parte e di imparare dall'altra. Mentre l'altra è quella più difficile, cioè la capacità di accettare nuove sfide, della forza, del cambiamento. Quindi, le soft skill rispetto alle hard sono più importanti, perché se io ho questa capacità, iniziativa di fronte alle novità, al cambiamento, poi a quel punto sono già aperto ad imparare. [...] L'importanza che do io personalmente è 70 soft e 30 hard.”

“da circa una decina d'anni che ho cominciato a lavorare in questo mondo, c'è un netto sbilanciamento per le soft skills. [...] faccio veramente gran poco del grande sapere tecnico, se poi non si è in grado di stare in una collettività [...] 80% di importanza alle soft e 20 alle hard.”

“Quando ho iniziato a lavorare era soprattutto sulle competenze tecniche. [...] ho percepito un cambiamento e un interesse con l'avvento di Goleman e il tema dell'intelligenza emotiva, c'è stata una sorta di sbilanciamento verso tutto il mondo delle soft skills [...] Direi che oggi siamo in una situazione più pesata verso la parte delle soft rispetto le hard. Però io credo ancora molto nella competenza tecnica, hard, quindi darei un peso di 60 per le hard e 40 per le soft.”

“direi di pari passo, anzi, forse è stato più difficile negli ultimi tempi imparare l'hard rispetto le soft [...] nel mio ambito, in questo momento, reputo importanti le hard al 60% e le soft al 40.”

“Probabilmente si è evoluto a favore delle soft skills, proprio perché sono tempi caratterizzati da una grande incertezza, cambiamenti di felicità e difficoltà di fare previsioni e in questo contesto, chiaramente, la capacità di gestione dell'incertezza, la capacità di darsi degli obiettivi, la capacità di essere aperti al cambiamento, di lavorazione [...] 60% alle hard e 40 le soft”.

“valuto le competenze soft importanti all'80%, di conseguenza le hard al 20, ma perché quelle sono diventate scontate, o comunque te le insegno.”

“sono sempre più importanti le soft skills, [...] nei colloqui può arrivare il candidato più skillato sotto il profilo delle competenze tecniche, però se non si sa relazionare non può lavorare per noi, [...] 60% di soft va bene.”

“le aziende hanno capito [...] che le competenze hard si possono costruire col tempo e con l'ausilio anche di percorsi formativi ad hoc, quindi si possono acquisire proprio. Perciò tutta quanta la parte della valutazione delle attitudini della persona è diventata un driver estremamente importante nel processo di selezione. [...] adesso in Italia ci si sta concentrando molto sulla parte più personale del candidato. [...] adesso la parte che è più “dentro” alla persona è diventata centrale. Poi dipendono dalla figura che stiamo cercando, hanno un peso differente, però darei 60% soft e 40% base tecnica che deve esserci secondo me.”

“L'hard è la condizione minimale, le soft la fanno da padrone. C'è stato un momento, [...] 10 anni fa, lavorando soprattutto nella parte di sviluppo organizzativo in cui ho compreso che la componente tecnica si può acquistare, ma la differenza quando ti muovi nel fare attività di gestione o di sviluppo la fanno proprio le soft skill, [...] mano a mano che aumentava la complessità organizzativa, le necessità di sviluppo tecnologico quanto più si deve essere veloce, tanto più comprendi che la parte tecnica è la base, ma che poi la differenza la fanno le soft skill. Io le valuto importanti all'80%.”

“Si è evoluto molto e si sta evolvendo ancora molto. Da ormai 10 anni è cambiato il peso delle soft rispetto alle hard. E' proprio una questione culturale, fino a pochi anni fa c'era quella che se produci tanti pezzi sei un bravo lavoratore, se produci tanti pezzi fatti molto bene, potresti essere un bravo capo reparto e lo diventi. Ma non è più così, non basta più. [...] nel bisogno di crescere e di strutturarsi si è capito che le soft skill erano un elemento molto importante da verificare e controllare e monitorare. Allo stato attuale potrei dirti 80 soft, 20 hard.”

“prima di tutto lo sviluppo tecnologico che c'è stato negli ultimi decenni [...] si dava un'importanza del 70% alle hard, e poco alle soft [...] ora la situazione si è ribaltata [...] il Covid ha accentuato e velocizzato questo processo”

COMPETENZE		17	45
-------------------	--	-----------	-----------

12. Quali soft skills sono più facili da sviluppare e come?

“Non ce ne sono di facili [...] dobbiamo lavorare continuamente con progetti formativi che vadano a battere più [...] sulle soft skills”

“l'atteggiamento positivo nei confronti di una realtà nuova, nei confronti dell'apprendimento rispetto a qualcosa che non si era mai fatto, un atteggiamento collaborativo [...] mettersi al servizio del proprio team per riuscire a raggiungere gli obiettivi [...] capacità di prendere delle posizioni”

“quelle del lavoro in gruppo, perché comunque siamo sempre costretti per la struttura delle aziende stesse, a interagire [...] e quindi anche il fatto di comunicare con gli altri”

“quelle che hanno a che vedere con l'organizzazione, quindi dare le priorità nell'organizzare il proprio tempo, l'organizzare le proprie attività [...] project management [...] tutto il tema della leadership, della comunicazione efficace, anche il tema della relazione con le persone, anche l'ascolto lo puoi allenare”

“il primo vettore, di trasmissione delle soft skills sono i manager in azienda [...] con i propri comportamenti genera consapevolezza e formazione proprio sulle soft skills importanti all'interno delle organizzazioni. Le più facili da imparare sono banalmente, come scrivere una mail a come gestire una riunione, quindi capacità di osservazione del contesto, saper ascoltare e dare risposte, avere un focus sugli obiettivi”

“la collaborazione, la cooperazione tra colleghi/team [...] abituare una persona, che magari lavorava in maniera individualista e inizia a cooperare e collaborare con i colleghi [...] capacità di cercare pian piano di non avere risposte sempre subito pronte chiedendole ai colleghi, al responsabile, ma sviluppare la propria competenza direttamente tramite le proprie forze [...] sviluppare un pensiero critico”

“l'adattabilità è la prima competenza che uno deve avere e risulta anche la più facile.”

“la gestione del tempo e delle priorità. Ci sono tantissimi corsi, che ti aiutano a capire cos'è prioritario e cosa no, su cosa concentrarti [...] facilmente sviluppabile la parte di time management [...] abbiamo un training director in K, che poi ha un training manager nei vari brand, quindi il nostro training manager, fa delle proposte dal lato formativo sia tecnico che soft alle varie aree, i vari dipartimenti [...] una soft skills è la gestione dello stress, saper gestire lo stress, una grandissima adattabilità è una importantissima soft skill [...] poi il problem solving”

“Più facili sono quelle legate alla sfera comunicativa e all'atteggiamento positivo perché ogni giorno ci si confronta con i propri colleghi, con i propri responsabili, in più ci sono tantissimi corsi.”

“dare le informazioni, continuare a parlare, continuare a comunicare, comunicare quelle che sono le novità. [...] la resilienza”

“non si può dire quale soft skill sia più facile da sviluppare di altre. [...] dipende dalla persona.”

“cambiano a seconda di dove sei [...] in un ambito manutentivo [...] non devono accorgersi di lui, non deve essere invasivo, [...] se devo dare una pronta risposta [...] bisogna avere la presenza, il modo di porsi, la pazienza, l'estrema flessibilità, dall'essere tempestivi e reattivi, [...] se sono in un cantiere di ricostruzione [...] fare in modo che tutto funzioni bene e fare in modo di rispettare i tempi di realizzazione [...] Quindi lì io mi aspetto delle persone un po' duri di polso, pratiche, decise a seconda poi dei livelli. Se io cerco un capocantiere, il capocantiere dovrà avere una determinata leadership e dovrà essere, anche dal punto di vista caratteriale, una persona molto decisa, deve sapere dire di sì o di no.”

“Mi viene in mente il public speaking, se sei una persona per carattere un po' più introversa puoi migliorare, entro certi limiti però, perché fa parte del carattere ed è anche biologicamente determinato. Il problem solving ma tutto dipende dalla flessibilità della persona, quanto ti applichi quando sei motivato.”

“È difficile dare una risposta diretta perché, di fatto, sono caratteristiche che essendo un individuo diverso da un'altro, [...] Poi una persona è anche influenzata dal suo vissuto, perché ovviamente, ha una forte incidenza quello che succede nella vita. Secondo me l'ascolto attivo, tutta la parte di empatia [...] che possiamo chiamare volgarmente intelligenza emotiva. [...] noi in R abbiamo dei corsi che riguardano questa sfera, abbiamo un catalogo Digital Academy in cui si trovano vari corsi anche soft, da dopo il Covid ce ne sono alcuni anche sulla gestione del self control, sulla pazienza, sulla gestione del tempo, a come affrontare problemi non solo lavorativi ma anche personali.”

“Allora, secondo me non c'è qualcosa che è più facile o qualcosa che è più difficile. Io credo che sia individuale e che sia molto correlata alla motivazione che ciascuno di noi ha nel volere sviluppare alcune competenze. Posso dirti proprio statisticamente, che è più facile sviluppare la capacità di fare team building, perché si può sviluppare anche con dei meccanismi di gestione di un team e quindi anche i caratteri si possono cambiare. Quelle più facili sono comunque la capacità di relazione, la capacità di mediazione.”

“secondo me non c'è niente di facile. Alcune persone ne hanno di innate, perciò non hanno nessun tipo di difficoltà perché ce le hanno di loro e possono svilupparne altre partendo da quelle che hanno. Alcune persone invece devono impegnarsi per costruirle, insomma qualcosa su cui lavorare ce l'abbiamo tutti.”

“capacità logiche, ascolto attivo, comunicare efficacemente [...] tutte quelle competenze relazionali”.

COMPETENZE

17

37

13. Quali sono le soft skill più difficili da trovare?

“è un aspetto più di voglia di continua crescita, di continuo apprendimento”

“E' difficile trovare un'onestà sincera [...], voglio persone che comunichino tra di loro, con efficacia [...] trovare persone che comunichino tra di loro veramente”

“La capacità di approfondimento [...] manca la capacità di comprensione, di analisi, di approfondimento di ciò che viene trattato e poi la visione d'insieme [...] E poi la parte di organizzazione, perché si lavora a testa bassa senza darsi uno scopo delle tempistiche, dei checkpoint, dei monitoraggi”

“vedo ancora poca innovation mindset [...] no metodologie digitalizzazione, dove stiamo andando, agire oggi pensando a quello che succederà dopodomani”

“Il project management, la negoziazione [...] intendo in una relazione all'interno di un'organizzazione [...] se non ce l'hai è lunga da apprendere da farla diventare una delle competenze chiave”

“l'empatia, quindi la capacità di stabilire con il proprio interlocutore un rapporto di fiducia [...] aiuta la collaborazione e raggiungere il risultato [...] la curiosità di andare oltre il fare il proprio compito, andare a capire cosa ci sta dietro, cioè il mio risultato a cosa porta”

“Riuscire a imbastire una comunicazione corretta [...] Così da ottenere dei risultati celeri e veloci [...] Il cambiamento spaventa tantissimo e serve riuscire ad adattarsi anche a questo”

“l'empatia è fondamentale perché può venire da te, una persona totalmente in panico, che ha bisogno d'aiuto, che in un certo qual modo si confida con te, tu in quel momento devi essere la sua spalla. Dall'altro lato tu sei anche quella persona che [...] deve licenziare una persona, deve fare un richiamo disciplinare. Poi sicuramente deve esserci la fiducia e molta riservatezza”

“Sono quelle legate all'etica della professione, perché impari dall'esperienza, vivendo il ruolo [...] deve esserti diffuso da una persona che conosci e ti affianca in situazioni concrete [...] imparare tramite un processo di errore con il tuo maestro, mentore. Secondo me manca il pensiero critico [...]”

“la curiosità, secondo me o c'è l'hai dentro, o è difficile che io la possa creare. [...] La capacità di ascolto spesso non c'è. La maniera per comunicare le cose al meglio. [...] velocità, quindi più capacità di reazione rispetto ad una cosa, lo spirito di iniziativa, il non aver paura di prendere delle decisioni da solo.”

“manca è un bilanciamento tra parte umanistica, parte soft e parte hard del nostro lavoro [...] costruire bene il team non è facile”

“in questi ultimi anni sto trovando meno precisione”

“Devi saper manipolare i numeri, devi saper lavorare con i numeri, quel lato magari manca [...] Poi devi saperli relazionare con le diverse funzioni aziendali. Magari a volte avere maggior senso di leadership, portare più idee, magari anche alternative-creative.”

“l'empatia. Noi lavoriamo con persone che affrontano situazioni delicate nella propria vita, appunto la ricerca di un nuovo lavoro, e non si devono sentire giudicati, ma capiti e ascoltati. Poi a volte trovo difficile la comunicazione, riuscire a comunicare senza sembrare giudicanti. [...] modi di comunicare differenti dovuti all'età, possono creare degli scontri.”

“l'orientamento al risultato, perché tendenzialmente porta ad essere un po' più prudenti. E' più difficile andare a sviluppare l'orientamento al problem solving, la flessibilità, perché questo fa parte del carattere di ciascuno di noi, della propensione al cambiamento di ciascuno di noi, devi volerlo sviluppare.”

“la capacità di adattarsi ai cambiamenti e far cambiare gli altri.”

“sviluppare un pensiero critico [...] ricevere l'informazione, elaborarla correttamente e sviluppare un proprio pensiero [...] trovando anche soluzioni alternative e nuove”

CANDIDATI

17

45

14. Quali abilità/caratteristiche deve avere un candidato per essere scelto?

“deve essere ovviamente aperto all'ascolto e al confronto. Deve essere una persona necessariamente solare, sorridente [...] devi essere prima di tutto onesto, devi essere credibile”

“una cosa che mi piace sempre tantissimo è la curiosità [...] ragazzi che hanno una visione anche molto ampia rispetto giustamente a quella che dovrà essere un percorso da affrontare”

“deve essere una persona posata e comunicativamente eterogenea e saper diversificare il lessico e il registro e la comunicazione in base all'interlocutore [...] smart and clever, diciamo sagace [...] serve una persona che abbia anche una buona carrozzeria cognitiva per poter assorbire, memorizzare informazioni e poterle gestire”

“la curiosità [...] essendo una professione molto ampia e trasversale [...] avere una buona attitudine relazionale [...] capacità di comunicare, la capacità di ascoltare [...] essere veloci”

“Deve essere focalizzato su cosa vuol dire “Risorse Umane” [...] capace di leggere le situazioni, capace di orientare le decisioni, orientare persone, orientare situazioni, quindi devi avere tanto buon senso”

“deve essere una persona curiosa, disposta all'apprendimento e che abbia voglia di imparare [...] è necessaria una voglia importante, una forte motivazione, quindi cerco la motivazione del collaboratore nel raggiungere il risultato e la capacità [...] la collaborazione e la capacità di lavorare in team sono fondamentali.”

“se io sto selezionando un candidato che è esperto del settore, dove io lavoro o meno, andrò a valutare anche delle abilità tecniche, facendo delle domande tecniche [...] se non è esperto non valuto le abilità tecniche, posso guardare il grado d'istruzione, il contatto con i clienti, l'approccio [...] chi è più disposto a fare un sorriso, anche la capacità di esprimersi, magari anche la capacità nel sapersi raccontare, o vedere come esprime un concetto, comprime una frase, la pseudo autonomia”

“una forte componente analitica [...] capire il numero ti permette di prendere le decisioni in un determinato modo [...] Poi ci vuole anche empatia e riservatezza, ma che senta di far parte di un gruppo [...] collaborazione assoluta.”

“Una persona che continua a investire nella conoscenza, tramite letture, master, corsi. In più deve avere spirito di adattamento, questo è un discorso che si può fare per ogni azienda non solo per la V. Deve riuscire ad adattarsi al contesto aziendale, per collaborare al meglio con i colleghi.”

“La capacità di lavorare in team, la capacità di ascolto, la capacità di resilienza, la capacità di prendere delle iniziative”

“capacità di ascoltare le altre persone, la capacità di mettersi in discussione e di imparare dai propri errori, la capacità di organizzare il proprio lavoro e di raggiungere gli obiettivi e la capacità di “lavorare e collaborare” con gli altri, capacità di teamwork”

“precisione e proattività, [...], sensibilità, [...] avere la flessibilità, la capacità di passare da una priorità all'altra, di stoppare la priorità perché c'è n'è un'altra, riprenderla. Importantissima è la serietà”

“sapersi relazionare alle funzioni aziendali [...] Capacità di ascolto tanta, tanta pazienza, [...] poi capacità organizzative. [...] devi essere flessibile, anche con gli orari.”

“che si adatti a parlare con ogni figura lavorativa, dall'operaio ai dirigenti. Poi deve essere capace di lavorare in team, [...] La stragrande maggioranza dei ruoli hanno definito obiettivi comuni, non singoli. [...] Tanto amore perché avere a che fare con le persone è difficile [...] Deve essere aperto e avere un buon spirito di adattamento.”

“Capacità di relazione, capacità di adattare la propria comunicazione a tutti i tipi di interlocutori [...] l'empatia e l'intelligenza emotiva [...] la capacità di influenzare l'interlocutore, quando noi facciamo recruiting o quando noi facciamo sviluppo, a volte, dobbiamo sapere anche influenzare i manager verso delle soluzioni [...] per il bene dell'azienda.”

“saper stare con gli altri. La capacità di relazionarsi con gli altri, sapere comunicare.”

“tutto ciò che è legato al mondo dell'empatia e dell'ascolto attivo, oltre che saper adattare la comunicazione rispetto a chi si ha davanti [...] le trovo fondamentali ”

CANDIDATI

17

47

15. Come riesce a intercettare le soft skills nei candidati HR?

“Parlandoci [...] posso scegliere una persona al bar o al parco giochi o perché l'ho vista in 10 altre occasioni diverse e ho visto che mi può piacere e che può piacere all'azienda”

“ponendo il dialogo come un dialogo paritario tra due persone che si scambiano idee e impressioni ed emozioni e anche umanità, quindi mostrandosi anche per il lato umano di quello che si è, l'altra persona a un certo punto si scioglie ed è più portata a raccontare il sé e a far vedere dei lati di sé. [...] non fermarsi alla risposta, ma procedere per altri 3, 4, 5 gradi di approfondimento sulla risposta. Certe volte si usa la tecnica dei 5, cioè dobbiamo chiedere 5 volte il perché una cosa e ogni volta richiedere perché. Il colloquio deve essere una checklist di domande, ma in relazione al tipo di contenuto che riceviamo da una domanda, da lì parte un dialogo, quindi la domanda può essere un input dell'inizio della scelta della persona, ma poi da lì diventa una scoperta”

“in fase di colloquio io tendo a fare domande legate a quella che può essere una sfera extra lavorativa “Cosa ti piace fare? Cosa ne pensi di questa situazione?” [...] l'empatia, il tipo di approccio che ha nei miei confronti [...] Faccio anche un paio di colloqui [...] coinvolgo molto anche i miei ragazzi. Solitamente il colloquio viene fatto prima da loro.”

“il colloquio viene fatto di persona, prendo il curriculum, mi faccio raccontare alcune cose, quindi le scelte che hanno fatto, scopro un po' l'attitudine delle persone, ad esempio “Perché hai deciso di cambiare?”, “Quando?”, “Perché in quel momento?”, “Cosa stavi cercando?” [...] poi utilizzo la classica intervista comportamentale [...] chiedo di raccontare degli episodi di vita vissuta. [...] Chiedo magari di parlare di un successo piuttosto che di una difficoltà lavorativa di una giornata tipo, di come organizzare il proprio lavoro. Dal racconto poi emergono le competenze sottostanti.”

“Avendo chiaro il tipo di profilo che serve nell'organizzazione [...] mettendo nelle condizioni il candidato di parlare, di raccontarsi [...] quello che ha fatto in ambito lavorativo o quello che è in ambito personale e in modo che sia il più naturale possibile durante un'intervista o una serie di interviste [...] Io uso il colloquio, si fanno sicuramente domande sulle esperienze, le esperienze passate sono ovviamente un elemento di tante informazioni [...] si fanno ipotesi anche su scenari futuri. Io lo uso un po' meno, mi viene meno naturale”

“facciamo sempre colloqui di persona, guardo come viene gestita la parte emotiva dal candidato e come si rapporta nei miei confronti. Spesso il colloquio lo faccio insieme a un'altra collega per avere un momento durante il colloquio in cui posso osservare anche la gestualità e il comportamento del candidato/a. [...] fare delle domande mirate e farsi anche raccontare una parte di esperienze più “personali”, interessi, hobby, per andare a capire un po' se quel tipo di personalità può combaciare con quello che si sta ricercando [...] mi piace chiedere di raccontare un episodio positivo e un episodio negativo vissuto nella precedente esperienza di lavoro”

“faccio domande, magari mi faccio raccontare l'esperienza lavorativa precedente e per esempio a volte mi faccio delle domande su situazioni che possono essere capitate o possono ricapitare [...] esempi sempre che riguardano l'approccio con il cliente [...] come si comporterebbe in quella situazione”

“prima una chiacchierata telefonica, solitamente poi facciamo sempre una call in Teams. Secondo step in presenza, in modo tale che il candidato abbia una visione anche dal punto di vista strategico [...] Solitamente sottoponiamo un test psicoattitudinale, noi ci appoggiamo a TI, che è una società dove abbiamo appunto questi test, in cui si risponde a 40 domande in maniera molto, veloce, senza pensarci troppo, alla fine ti danno una sorta di profilo del candidato. [...] ti danno anche un'idea dei candidati, [...] quali sono gli elementi del suo carattere che emergono quando è sotto stress e quando non è nella sua zona di comfort.”

“Facciamo il colloquio in presenza, non lo faccio quasi mai da solo perché così posso avere anche altri punti di vista [...] Poi utilizzo gli assessment [...] di solito facciamo partecipare i candidati per la stessa posizione assieme. In particolare noi facciamo gli assessment in basket [...]. Come ti dicevo prima una abilità che ritengo importante e che è difficile da trovare è il pensiero critico, questo tipo di assessment mi permette di analizzare, la loro abilità nell'affrontare le sfide, di prendere decisioni informate, di individuare e risolvere problemi. Di solito, in più, vediamo come il candidato organizza il proprio lavoro e stabilisce le priorità, come identifica i problemi e valuta le informazioni, ma anche come prende l'iniziativa tra altre persone.”

“Allora io faccio di solito dei colloqui da sola con la persona. Poi faccio sempre un secondo colloquio in cui c'è un'altra persona. Normalmente faccio tre colloqui dove con la persona o vado a mangiare o vado a bermi un caffè o comunque lo tolgo dal contesto.”

“cerco di usare l'intervista BEI [...] Poi c'è sempre una componente di segni, di intuito”

“In passato ho usato test per la personalità, ma [...] ormai c'è un'esperienza importante, quindi io riesco a capire anche da un colloquio informale le caratteristiche della persona, [...] se la persona può essere adatta o meno, in questo caso alla mia funzione.”

“Noi usiamo il colloquio come metodo, si parte dall'esperienza, da lì andiamo ad approfondire e parliamo delle cose che emergono. Parliamo di esperienze universitarie, formative, lavorative. Si va a vedere nel caso di figure junior, cosa fanno nel tempo libero, se sono neolaureati, alla fine si fanno anche queste domande per capire un po' la persona come ragiona, la sua impostazione”

“Allora la prima parte è telefonica, [...] a volte non è telefonico perché può darsi che la persona spontaneamente venga nella nostra segreteria per lasciare giù il curriculum e siamo liberi quindi possiamo già affrontare un primo colloquio di presentazione. In seconda battuta, quel profilo viene girato al responsabile della filiale, in questo caso a me. Se va bene, il profilo viene passato alle Risorse Umane a Milano. Da dopo il Covid stanno ancora facendo video colloqui, prima si andava fisicamente, ora sta iniziando a riprendere questa abitudine, [...] in questa parte abbiamo sia la parte di colloquio individuale sia la parte di assessment.”

“Faccio delle domande, tendenzialmente nei colloqui cerco di far parlare il più possibile il candidato di sé, della propria esperienza e vado ad approfondire ed indagare se trovo incertezze, omissioni, titubanze nel racconto del candidato. [...] a volte emergono dei tratti di incertezza o di titubanza, dove se vai a fondo emergono, quelle che possono essere delle limitazioni, delle potenzialità e tendenzialmente cerco di fare domande che porti il candidato a esemplificare e raccontare situazioni di vita vissuta, perché nel racconto di qualcosa che è avvenuto veramente, possono trasparire le emozioni e si perde il controllo su quello che si dice ed emerge la vera natura di sé.”

“domande, che riguardano il pregresso professionale [...] La maggior parte del tempo si dedica su cosa desideri, cosa cerchi, cosa non hai avuto fino adesso che invece vuoi cosa hai avuto fino adesso che non vuoi più.”

“faccio io il colloquio [...] mi piace utilizzare l'intervista situazionale per comprendere quali soft skill siano presenti nel candidato [...] soprattutto se non ha esperienza”

4.5 Risultati

4.5.1 Responsabili HR

In questa parte è contenuta l'analisi delle risposte alle domande relative alla dimensione "Responsabili HR".

La prima domanda, riferita alla storia del Responsabile delle Risorse Umane, mostra che 3 intervistati su 17 hanno il diploma di istruzione tecnica, corrispondono a 3 Responsabili senior, ma hanno conseguito un Master sullo sviluppo del personale in seguito. Mentre per gli altri 14, esclusi 2 che sono laureati uno in Scienze Filosofiche e l'altro in Scienze della Comunicazione, emergono tre corsi di laurea principali: Giurisprudenza, Economia e Psicologia del Lavoro. Da una prima analisi, si nota la varietà dei percorsi per arrivare a ricoprire un ruolo nell'ambito delle Risorse Umane, dove non c'è un percorso predefinito e questo fa capire quanto sia un ruolo trasversale nelle conoscenze sia hard che soft. Tutti gli intervistati hanno sempre avuto esperienze in grandi aziende di diversi settori, alcuni hanno avuto anche lo stesso percorso nella stessa azienda, in momenti diversi. 7 intervistati hanno avuto un percorso di formazione in agenzie per il lavoro prima di entrare in aziende private.

La media dell'esperienza lavorativa, nel ricoprire il ruolo di Responsabile delle Risorse Umane, degli intervistati è di 10 anni, ma si possono distinguere due gruppi: 11 HR Manager lavorano da meno di 10 anni nel loro ruolo, mentre 6 da più di 10 anni.

È emerso che a seguito della crisi del 2008 e della pandemia di Covid-19 è cambiata la mentalità delle persone verso il lavoro. Ora si dà molta più importanza al benessere personale e professionale e si considera molto di più la work-life balance. Questo ha portato gli HR manager a dover lavorare maggiormente su ciò che genera soddisfazione ai propri dipendenti. Avvertono una maggiore frenesia dovuta al maggiore coinvolgimento che devono avere nelle decisioni con il proprio team e sentono che il loro ruolo viene percepito come punto di riferimento e di ispirazione dagli altri manager, ma anche dai lavoratori.

Secondo i 17 intervistati, un buon Responsabile delle Risorse Umane deve avere la conoscenza del diritto del lavoro, della psicologia del lavoro e dello sviluppo

organizzativo. Seguire il processo di produzione e avere una visione d'insieme dell'azienda, deve saper ascoltare attivamente e confrontarsi, oltre che saper delegare dando quindi fiducia ai propri collaboratori. Essere empatico e sensibile ma riuscire a separare la parte personale da quella professionale. Una caratteristica che emerge in 11 interviste su 17 è il saper comunicare efficacemente con il proprio gruppo e con ogni figura all'interno dell'azienda (dirigenti, amministratori delegati, operai, impiegati), oltre a saper cogliere i cambiamenti, saperli interpretare e adattarsi. Deve essere in grado di creare un ambiente positivo e stimolante, essendo autorevole ma non autoritario.

4.5.2 L' azienda

In questa sezione è contenuta l'analisi delle risposte alle domande relative alla dimensione "Azienda".

Le aziende contattate per la ricerca sono tutte grandi aziende presenti e nate nel territorio di Vicenza e provincia. Fanno parte di settori diversi tra loro: grafica ed editoria, alimentare, grande distribuzione, moda e abbigliamento, metalmeccanici, edilizia e urbanistica, multiutility, conciaria. Si possono suddividere in tre macro-gruppi: aziende storiche (11), aziende più moderne (2) e agenzie per il lavoro (4). Tra le aziende storiche troviamo percorsi diversi: ci sono aziende in cui la famiglia fondatrice è ancora presente all'interno, ne ha le maggiori azioni e sono rimaste industrie italiane, mentre altre sono state acquisite dal mercato estero e sono diventate multinazionali quotate in borsa. Questo comporta un cambiamento di mentalità all'interno di ciascuna azienda e, di conseguenza, la tipologia di candidati che cercano. Tutte le agenzie hanno iniziato a svilupparsi in Italia tra il '99 e il 2000, a seguito del pacchetto Treu, ma avvertono ancora titubanza nei loro confronti, soprattutto da parte dei clienti che pensano che debbano pagarle per avere il loro servizio. Un punto che accomuna tutte le aziende intervistate è che dichiarano di essere in un momento di cambiamento, cioè stanno tutte puntando alla managerializzazione perché sentono la necessità di avere competenze e know-how specifici, l'esigenza di rinnovamento e innovazione e la ricerca di nuove opportunità di crescita e sviluppo.

Tutti gli intervistati percepiscono la cultura della propria azienda come aperta al cambiamento e con un orientamento al medio/lungo termine. 14 aziende dimostrano uno spirito cooperativo e collettivista, in quanto non si perseguono obiettivi singoli, ma comuni e di gruppo, infatti la crescita all'interno di un gruppo unito è ritenuta premiante. 2 responsabili riferiscono che la cultura aziendale porti il rapporto tra i colleghi a essere competitivo, ma viene percepito come stimolante perché viene data importanza al raggiungimento degli obiettivi personali e alla libera iniziativa. Solo un Responsabile delle Risorse Umane avverte la cultura della propria azienda come autoritaria e poco aperta all'ascolto, conseguente a un restyling del management avvenuto un anno fa, prima invece la cultura organizzativa era in linea con le altre precedentemente descritte.

La vision e la mission descritte sono divisibili in due tipologie: chi ha raccontato la vision e la mission aziendali (9), quindi, il voler essere i leader del settore, il punto di riferimento nel proprio mercato, diventare l'azienda più innovativa nel proprio ambito; e chi invece le ha identificate nei propri dipendenti (8), quindi, il voler creare un ambiente di lavoro accogliente, dove le persone collaborano e hanno l'opportunità di crescere, avere un'attenzione verso le comunità in cui si opera e verso l'ambiente che ci circonda, comprendere e anticipare le necessità delle persone.

I valori, in cui le aziende credono e perseguono, sono: la sostenibilità, intesa come ambientale e sociale, il sostegno, il rispetto e la motivazione. Questi risultano essere i valori prioritari delle 17 aziende presentate e vengono ricercate tra i candidati in qualsiasi posizione, dall'operaio al dirigente. 1 responsabile su 17 sostiene che i valori devono essere ricercati solo tra chi lavora nelle prime linee, cioè ai vertici dell'azienda e che per gli altri non è essenziale che ci siano, però se ci sono è meglio.

Per le aziende coinvolte nella ricerca, il personale è fondamentale e centrale. Si possono però identificare due categorie di essenzialità del personale: per 6 intervistati il personale è centrale e critico per il fatturato, grazie ai lavoratori che producono, l'azienda può fare business e fatturare; gli altri 11 invece hanno puntato il focus sull'importanza del benessere del dipendente, su quello che può

portare in azienda a livello di competenze e insegnamento e il fatto che il proprio personale è l'azienda stessa.

4.5.3 Competenze

In questa parte è contenuta l'analisi delle risposte alle domande relative alla dimensione "Competenze".

Le soft skill vengono definite da tutti gli intervistati come competenze/capacità personali fondamentali, che fanno la differenza tra un candidato e un altro. Sono state definite da un intervistato con il termine "fungibilità", utilizzato per indicare la caratteristica di una persona che aiuta a svolgere più mansioni. Sono ritenuti da tutti importantissime a tutti i livelli perché permettono la connessione tra tutti i lavoratori. Inoltre, emerge che le soft skill vengono acquisite tramite esperienze indirette, non si imparano sui libri, e si possono costruire se si ha la volontà di farlo.

L'evoluzione del mercato del lavoro e delle organizzazioni aziendali hanno portato a considerare le hard skill scontate, o facili da insegnare se non presenti. La pandemia di Covid - 19 ha portato i Responsabili delle Risorse Umane a volere candidati con una forte adattabilità e capacità di lavorare in team. Gli intervistati hanno creato cinque gruppi di risposta che esprimono differenti importanze tra hard e soft skill:

- 40% soft e 60% hard (4 intervistati)
- 50% soft e 50% hard (1 intervistato)
- 60% soft e 40% hard (2 intervistati)
- 70% soft e 30% hard (4 intervistati)
- 80% soft e 20% hard (6 intervistati)

Ad oggi, possiamo dire che 12 intervistati su 17 reputano le soft skill più importanti delle hard skill.

Gli Hr Manager trovano che le soft skill più facili da sviluppare siano quelle in cui si è costretti a vivere quotidianamente: lavorare in gruppo, collaborare, saper comunicare efficacemente, saper ascoltare e dare risposte. 6 Responsabili su 17

ritengono che non ci siano soft skill più facili da sviluppare e che tutto dipenda dalla volontà/motivazione della persona a imparare anche tramite corsi formativi, infatti, 6 delle aziende intervistate, offrono corsi formativi in ambito soft ai propri dipendenti.

Invece, le soft skill più difficili da trovare tra i candidati del ramo Risorse Umane sono: la voglia di continuare ad imparare e la curiosità di andare oltre il proprio compito, il riuscire a sviluppare un pensiero critico. La difficoltà di riuscire ad adattarsi ai cambiamenti, saper comunicare efficacemente con i colleghi e con i candidati, avere empatia.

4.5.4 Candidati

In questa parte è contenuta l'analisi delle risposte alle domande relative alla dimensione "Candidati".

Un candidato, per essere scelto da questo gruppo di HR Manager della provincia di Vicenza, deve essere una persona solare, onesta e che sappia ascoltare, in modo da infondere fiducia ed essere credibile. 7 intervistati dicono che deve saper comunicare con l'interlocutore che ha davanti, avere un forte spirito di adattamento al contesto in continua evoluzione e la curiosità di imparare, oltre che avere la capacità di prendere l'iniziativa.

I 17 Responsabili utilizzano come metodo per intercettare le soft skill nei candidati HR il colloquio. 10 intervistati su 17 usano l'intervista individuale, mentre gli altri 7 fanno interviste panel, preferiscono non essere mai da soli in modo da avere più opinioni a confronto. In particolare, viene utilizzata l'intervista Behavioral Event rivolta ad individuare alcuni episodi della vita lavorativa passata dell'intervistato, in cui egli ha sperimentato l'efficacia nel lavoro ed ha prodotto risultati osservabili. Un solo intervistato utilizza l'intervista situazionale per indagare le soft skill del candidato, lo trova particolarmente utile soprattutto per chi non ha esperienza nel mondo del lavoro. Un solo intervistato utilizza test psicoattitudinali che testano le reazioni del candidato sotto stress. 2 intervistati raccontano che dopo la prima fase di colloquio, utilizzano l'assessment: uno utilizza il classico assessment center, in cui un gruppo di candidati di dimensioni

gestibili viene invitato a sottoporsi a test ed esercizi per alcune ore, in parte singolarmente, in parte come membro di un gruppo; l'altro, utilizza l'assessment center in basket, in cui viene chiesto al candidato di risolvere problemi che si sono presentati nel passato a chi ricopriva quella mansione. Infine, 4 intervistati si ritengono ormai esperti nella selezione e si affidano principalmente al loro istinto, quindi prediligono metodi di colloquio più informali, come uscire a pranzo o andare a bere un caffè, per uscire dal contesto lavorativo e conoscere realmente com'è il candidato.

Conclusioni

Questo lavoro è stato realizzato con l'obiettivo di analizzare le esperienze riportate dai Responsabili delle Risorse Umane di grandi aziende in provincia di Vicenza. La domanda di ricerca, dalla quale è iniziata l'elaborazione di questo lavoro di tesi, ha avuto come obiettivo quello di indagare la funzione e l'importanza delle soft skill in ambito HR. Il campione al quale sono state fatte le interviste semi-strutturate, strumento utilizzato per la raccolta dati e costruito ad hoc, ha fornito risposte su che competenze cercano gli HR Manager nei loro collaboratori, in questo periodo storico a Vicenza e provincia.

Le interviste fatte ai Responsabili delle Risorse Umane, sono state costruite sulla base della letteratura di riferimento, individuando le dimensioni-chiave e le sottodimensioni di riferimento. L'analisi delle risposte ha messo in luce quanto al giorno d'oggi vengono considerate importanti le soft skills rispetto alle hard skills.

Riguardo alla prima dimensione di indagine "Responsabili HR", è emerso che 3 intervistati su 17 hanno il diploma di istruzione tecnica, ma hanno conseguito un Master sullo Sviluppo del Personale in seguito. Mentre gli altri 14, esclusi 2 che sono laureati uno in Scienze Filosofiche e l'altro in Scienze della Comunicazione, sono laureati tutti in Giurisprudenza, Economia e Psicologia del Lavoro. Quindi si può già notare la varietà dei percorsi per arrivare a ricoprire un ruolo nell'ambito delle Risorse Umane, dove non c'è un percorso predefinito e questo fa capire quanto sia un ruolo trasversale nelle conoscenze sia hard che soft (Gabrielli, 2010). La media dell'esperienza lavorativa, nel ricoprire il ruolo di Responsabile delle Risorse Umane, degli intervistati è di 10 anni. È emerso che a seguito della crisi del 2008 e della pandemia di Covid-19 è cambiata la mentalità delle persone verso il lavoro (Sarchielli, 2020). Ora si dà molta più importanza al benessere personale e professionale e si considera molto di più la work-life balance (Beronia, 2017). Questo ha portato gli HR manager a dover lavorare maggiormente su ciò che genera soddisfazione ai propri dipendenti. Avvertono una maggiore frenesia dovuta al maggiore coinvolgimento che devono avere nelle decisioni con il proprio team e sentono che il loro ruolo viene percepito come punto di riferimento e di ispirazione dagli altri manager, ma anche dai lavoratori

(Pasquarella & Garazzo, 2021). Secondo i 17 intervistati, un buon Responsabile delle Risorse Umane deve avere la conoscenza del diritto del lavoro, della psicologia del lavoro e dello sviluppo organizzativo. Seguire il processo di produzione e avere una visione d'insieme dell'azienda, deve saper ascoltare attivamente e confrontarsi, oltre che saper delegare dando quindi fiducia ai propri collaboratori (Hollendbeck, Gerhart & Wright, 2006). Essere empatico e sensibile ma riuscire a separare la parte personale da quella professionale. Una caratteristica che emerge in 11 interviste su 17 è il saper comunicare efficacemente con il proprio gruppo e con ogni figura all'interno dell'azienda (dirigenti, amministratori delegati, operai, impiegati), oltre a saper cogliere i cambiamenti, saperli interpretare e adattarsi. Deve essere in grado di creare un ambiente positivo e stimolante, essendo autorevole ma non autoritario (Afusso & Iovene, 2019)

I dati analizzati della seconda dimensione "Azienda" e messi a confronto con il secondo capitolo teorico, in particolare il "Modello culturale a cinque dimensioni" di Hofstede G., mostrano che le culture organizzative analizzate sono tutte aperte al cambiamento e con un orientamento al medio/lungo termine. Dimostrano uno spirito cooperativo e collettivista, in quanto non vengono perseguiti obiettivi singoli, ma di gruppo, infatti, la crescita all'interno di un gruppo unito è ritenuta premiante. È emerso che alcune culture aziendali portano il rapporto tra i colleghi a essere competitivo, ma viene percepito come stimolante perché viene data importanza al raggiungimento degli obiettivi personali e alla libera iniziativa (Hofstede, 2014). Tutte le aziende intervistate hanno chiaro il loro obiettivo, la vision e la mission descritte dai Responsabili mostrano l'importanza che danno alle persone che lavorano nelle loro aziende, in quanto non sono state date solo definizioni sul business ma è stato trovato uno scopo per le persone: voler creare un ambiente di lavoro accogliente, dove le persone collaborano e hanno l'opportunità di crescere, avere un'attenzione verso le comunità in cui si opera e verso l'ambiente che ci circonda, comprendere e anticipare le necessità delle persone (Rousseau, 1995). I valori, in cui le aziende credono e perseguono, sono: la sostenibilità, intesa come ambientale e sociale, il sostegno, il rispetto e la motivazione, e vengono ricercati anche nei candidati (Sciarelli, 2007).

Continuando il confronto tra i dati analizzati della terza dimensione “Competenze” e il confronto con il primo capitolo teorico, fanno emergere che le soft skill vengono percepite come competenze/capacità personali fondamentali, che fanno la differenza tra un candidato e un altro (Baldacci, 2010). Sono ritenute da tutti importantissime a tutti i livelli, perché permettono la connessione tra tutti i lavoratori (Robles, 2012). Ad oggi, a causa della crisi del 2008 e soprattutto della pandemia da Covid-19, più del 70% degli intervistati afferma che le soft skill sono più importanti delle hard skill, ormai date per scontate e facili da imparare (“A year in review”, 2021). Inoltre, si ritiene che le soft skill vengano acquisite tramite l’esperienza indiretta e si possono costruire se si ha la volontà di farlo, anche attraverso corsi formativi. Le prime tre soft skill richieste, nel mondo lavorativo globale, per il 2023 sono (World Economic Forum, 2021; Linkedin, 2023): adattabilità, comunicazione efficace e pensiero critico. I risultati della ricerca sono in linea con quanto affermato nella parte teorica, in particolare la soft skill più richiesta, sia nei candidati sia nei Responsabili, è la comunicazione efficace. Dall’altra parte, la soft skill più difficile da trovare, secondo gli intervistati, è il pensiero critico.

Lo strumento più utilizzato dai Responsabili intervistati, nella fase di selezione, è il colloquio (Argentero 2001; Castiello D’Antonio, 2006; Gandolfi, 2003). La maggior parte individuale, dove sono presenti il candidato e l’intervistatore, e l’altra parte panel, in cui è presente una commissione di intervistatori e un solo intervistato (Kvale & Brinkman, 2008; Roberts, 2021). In particolare, viene utilizzata l’intervista Behavioral Event, rivolta ad individuare alcuni episodi della vita lavorativa passata dell’intervistato, in cui egli ha sperimentato l’efficacia nel lavoro ed ha prodotto risultati osservabili. Un HR Manager utilizza invece l’intervista situazionale, che si concentra su specifiche situazioni di lavoro legate al futuro comportamento, e un altro i test psicoattitudinali che testano il comportamento del candidato quando è sotto stress (De Carlo, 2002). Ma è emerso anche l’utilizzo degli assessment dopo i colloqui: l’assessment center, in cui un gruppo di candidati di dimensioni gestibili viene invitato a sottoporsi a test ed esercizi per alcune ore, in parte singolarmente, in parte come membro di un gruppo; e l’assessment center in basket, in cui viene chiesto al candidato di

risolvere problemi che si sono presentati nel passato a chi ricopriva quella mansione (Thornton & Rupp, 2006).

Per uno sviluppo futuro di questa analisi sarebbe interessante intervistare Responsabili delle Risorse Umane provenienti da più aziende appartenenti allo stesso settore e dividerle per dimensioni piccole, medie e grandi, per indagare come i diversi settori possano influenzare le richieste di soft skills più specifiche che caratterizzano la professione di un addetto HR e se le dimensioni dell'azienda possono influire sul risultato, all'interno di un mondo lavorativo in continua evoluzione, che richiede ai lavoratori esigenze sempre diverse (Ratti, 2021).

Inoltre, sarebbe interessante sviluppare uno studio longitudinale, per vedere come cambia l'andamento della richiesta delle soft skills rispetto alle hard skills, per sviluppare consapevolezza e una rete di confronto nell'ambiente HR.

Bibliografia e sitografia

Petitti R., *“Come affrontare il colloquio di lavoro per diventare lavoratori fuoriclasse. Il romanticismo delle soft skills”*, 2022.

Grimaldi A., *“Giovani, occupabilità e competenze”*, 2019.

Gianfaldoni S., *“Il processo di selezione: strategie e principi”*, 2021.

Ruben M. A., Hall J. A., & Schmid Mast M., *“Smiling in a job interview: When less is more”*, 2015.

Al Asefer, M., & Zainal Abidin N. S., *“Soft skills and graduates' employability in the 21st century from employers' perspectives: a review of literature”*, 2021.

Collis M., *“Corporate Level Strategy”*, 2011.

Skill in "Dizionario di Economia e Finanza" (treccani.it)

Ciappei C. & Cinque M., *“Soft skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche”*, 2014.

Rao M.S., *“Soft Skills - Migliorare l'occupabilità: collegare il campus con l'azienda”*, 2010.

Klaus P., *“The Hard Truth About Soft Skills: Workplace Lessons Smart People Wish They'd Had Learn Sooner”*, 2008.

Paul G. Whitmore, *“Conarc Soft Skills Training Conference”*, 1972.

Tino C., *“Le soft skills: una riflessione per promuoverle mediante la didattica dell'Alternanza Scuola-Lavoro”*, 2018

19 World Economic Forum, *“New vision for education: Unlocking the potential of technology.”*, 2015.

Cristina Zaggia, *“La convalida degli apprendimenti non formali e informali”*, 2021.

Perreault H., “*Business educators can take a leadership role in character education*”, 2004.

Robles M., “*Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace*”, 2012.

Ministero della Funzione Pubblica, “*Flessibilità e lavoro pubblico- Manuale operativo*”, 2006.

Watts e Watts, “*Developing soft skills in students*”, 2008.

Ashford, S. J., & Taylor, M. S. 1990 “*Adattamento alle transizioni lavorative: un approccio integrativo*”. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management*: Vol. 8, 1–41. Greenwich.

Ashford, S. J. 1986. “*Ricerca di feedback nell’adattamento individuale: una prospettiva di risorse*”, *Giornale dell’Accademia di Management*, 29: 465-487.

Mark L. Savickas & Erik J. Porfel “*Scala delle capacità di adattamento alla carriera: costruzione, affidabilità equivalenza in 13 paesi*”, 2012, p. 661-673

Charles Darwin, “*The Expression of the Emotions in Man and Animals*”, 1872, p.121.

Eddo Rigotti e Sara Cigada, “*La comunicazione verbale*”, p.1-10.

Herbert Paul Grice “*Logic and conversation*”, 1975.

Jakobson R., “*Linguistica e poetica*”, 1977.

A.Palmonari, N. Cavazza, M. Rubini, “*Psicologia Sociale*”, 2002.

W.G. Sumner *Folkways: "A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals"*. New York: Ginn and Co., pp. 632, 633, 1940.

Diane F. Halpern, *"Thought and knowledge: An Introduction to Critical Thinking"*, 2002.

Peter A. Facione, *"Critical thinking: What it is and Why it Counts"*, 2010.

Robert H. Ennis, *"Self teaching critical thinking"*, 1996.

Diane F. Halpern, Heather A. Butler, *"Is Critical Thinking a Better Model of Intelligence?"* capitolo 12, 2018.

Di Lenna A., *"Risorsa a chi? Valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali"*, capitolo 2, 2018.

Hall E.T., *"The silent language"*, 1973.

Denison D.R., *"Corporate culture and organizational effectiveness"*, 1990.

Bollinger D., Hofstede G., *"Inter nazionalità. Le differenze culturali nel management"*, 2005.

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *"Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali"*, 2014.

Adeoye B.T. & Tomei L., *"Effects of information capitalism and globalisation on teaching and learning"*, 2014.

Schein E. H., *"Coming to a New Awareness of Organizational Culture"*, Sloan Management Review, n. 25, 1984.

Schein E. H., *"Organizational culture and leadership"*, 1985.

Schein, E. H., *"Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi"*, 2000.

Ferguson J. & Milliman J., *"Creating effective Core Organizational Values: a Spiritual Leadership Approach"*, p. 441, 2008.

Gagliardi P., Monaci M., Costa G. & Nacamulli R.D., *“La cultura”*, 2002.

Trice H.M & Beyer J.M *“Charisma and its routinization in two social movement organizations”*, 1986.

Catino M., *“Capire le organizzazioni”*, pag. 130, 2012.

Li C., *“5 Ways to Drive Diversity and Digital Transformation at the Same Time”*, 2018.

Schacter B., *“7 Ways Your Business Should Be Using Machine Learning Today”*, 2018.

Tosi, H.L. & Pilati M., *“Comportamento organizzativo. Attori, Relazioni, Organizzazione, Management”*, 2008.

Enriquez E., *“L’organisation en analyse”*, 1992.

Avallone F., *“Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali”*, 2021.

Denison D., Mishra A., *“Toward a theory of organizational culture and effectiveness, Organizational Science, n.2”*, 1995.

Greenhalgh L., *“Managing strategic relationship: the key to business success”*, 2001.

Cameron K., Quinn R., *“Diagnosing and changing organizational culture”*, capitolo 3, 2011.

Lukas, J.A. *“Value achievement – The final project phase”*, paragrafo “Business Planning Terminology”, 2014.

Chi siamo | Tesla

Coda V., *“L’orientamento strategico dell’impresa”* p. 25, 1988.

Walk the talk - Oxford Reference

Ferrario F., Perego M., *“Le organizzazioni armoniche”*, 2020.

I valori per le persone e per le organizzazioni (linkedin.com)

- Mintzberg H., *"The structuring of Organizations"*, p.215-297, 1979.
- Miles R., *"Human relations or human resources?"*, 1965.
- Paliotta A.P., *"La ricerca di lavoro in rete: la situazione in Italia, Europa e Stati Uniti"*, 2004.
- Cavalli L. J., *"Conoscenza e Gestione"*, 2010.
- Wuttke F., *"E-Recruitment Vs. Traditional Recruitment: A Descriptive Analysis"*, 2008.
- De Carlo N. A., *"Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro delle organizzazioni"*, pag. 69, 2003.
- Cortese C.G. & Cipolletti D., *"Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment"*, p.1, 2009.
- Fattizzo M., *"Diventare esperti in ricerca e selezione del personale"*, 2016.
- Kvale & Brinkman, *"InterViews"*, 2^a edizione, 2008.
- Costa G., *"Economia e direzione delle risorse umane"*, p.153, 1990.
- Longo N., *"La valutazione del potenziale"*, 2008.
- Bertagna G., *"Valutare tutti, valutare ciascuno. Una questione pedagogica"*, 2004.
- G. Costa e M. Gianecchini, *"Risorse umane: persone, relazioni e valore"*, 2013.
- Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, *"Valutazione della prestazione individuale dei responsabili di strutture di livello dirigenziale"*, 2011.
- Dipartimento della Funzione Pubblica, *"Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale"*, 2019.
- Avallone F. & Bonaretti M., *"Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche"*, 2003.

Castiello d'Antonio A., *“La selezione psicologica delle risorse umane. L'Intervista Individuale”*, 2007.

Castiello d'Antonio A., *“La selezione psicologica delle risorse umane. Metodi di gruppo, Test e Questionari”*, 2007.

Thornton G.C. & Rupp D.E., *“Assessment Center in human resource management”*, 2006.

Castiello d'Antonio A., *“Psicodiagnosi manageriale”*, 2003.

Brizio Tommasi L., Caramia M., *“Project management e risorse umane. Organizzazione e metodologie produttive per la gestione delle risorse umane nella dinamica dei progetti di servizio”*, 2009.

The STAR method of Behavioral Interviewing, (2018)
https://www.vawizard.org/wiz-pdf/STAR_Method_Interviews.pdf

Bonazzi G., *“Come studiare le organizzazioni”*, 2006.

Schein E., *“Organizational Culture and Leadership - 5th edition”*, 2018.

Ferrari F. & Fortunati F., *“Il processo di formazione continua in azienda. Modelli, strumenti ed esperienze di sviluppo del capitale intellettuale”*, 2007.

Colman H., *“Soft Skills Training in the Workplace: It's Time to Soften Up”*, 2022.

Jhaveri B., *“Improving your soft skills using roleplays”*, 2022.

Masci S., *“Giochi e role-playing per la formazione e la conduzione dei gruppi”*, 2009.

Whetzel D. L., Rotenberry P. F., MCDaniel M. A., *“In – Basket Validity: A systematic review”*, International Journal of Selection and Assessment Vol 22, 2013.

Aldrich C., *“Simulations and the future of learning: An innovative approach to e-learning”*, 2004.

Miltenberger R. G., *“Modifica del comportamento: principi e procedure”* (4a ed.), 2008.

De Marziani A. & Paolino G., *“Fuori dalle aule, fuori dagli schemi. Storia e contenuti dell’outdoor training”*, 2002.

Rotondi M., *“Formazione Outdoor: apprendere dall’esperienza”*, 2004

Giangiacomio M. I., *“Formazione one to one. Indagine sulle pratiche di auto-trasformazione della persona”*, 2012.

Cos’è il coaching - ICF Italia, su www.icf-italia.org., 2016.

Cardani, Martone, Quintarelli & Tassinotti, *“Business coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali”*, 2008

Baldelli L., *“Soft skills e Coaching: qual è il loro legame?”*, 2022.

Boldizzoni D. & Nacamulli C. D., *“Oltre l’aula. Strategie di formazione nell’economia della conoscenza”*, 2004.

Manzelli P., *“Net-Learning, Strategie e Scenari di Sviluppo della Formazione/Lavoro”*, 2022.

Bion W.R., *“Esperienze nei gruppi”*, 1971.

Genzano F., Garramone V., Lipari D., *“Le comunità di pratica dell’associazione italiana mediatori familiari”*, 2017.

Coppola M., *“Le comunità di pratiche online come sistema di gestione della conoscenza”* 2008.

Taylor F., *“L’organizzazione scientifica del lavoro”*, 1911.

Francesco Petrini, *“La crisi energetica del 1973. Le multinazionali del petrolio e la fine dell’età dell’oro (nero)”*, 2012.

Ulrich D., *“HR of the future: Conclusions and observations”*, 1997.

- Trincherò R., *“Manuale di ricerca educativa”*, 2002.
- Costa & Gianecchini, *“Risorse Umane. Persone, relazioni e valore”*, 2013.
- Boldizzoni D. & Quartino L., *“The role of Human Resource Manager: Change. Agentvs. Business Partner? Research into HRM in Italy”*, 2011.
- Davenport T., *“Technology and the Manufacturing Workforce”*, 2013.
- Noe R.A., Hollendbeck J.R., Gerhart B. & Wright P.M., *“Gestione delle risorse umane”*, 2006.
- Phillips N., *“Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative. Fiction in the Study of Organizations”* 1995
- Hofstede G., *“Culture e organizzazioni. Valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali”*, 2014
- Lukas J.A., *“Value achievement – The final project phase”*, 2014.
- Di Lenna A., *“Risorsa a chi? Valorizzare le persone per migliorare le performance aziendali”*, 2018
- Camuffo A., Costa G., *“Strategia d’impresa e gestione delle risorse umane”*, 1991.
- Hendarman & Cantner, *“Soft skills, hard skills, and individual innovativeness”*, 2018.
- Pasquarella A. & Garazzo L., *“Competenze e formazione 4.0”*, 2021.
- Andrews J., Higson H., *“Graduate Employability, ‘Soft Skills’ Versus ‘Hard’ Business Knowledge: A European Study”*, 2008.

Dell'Amico E., *“Quali sono le soft skill più richieste dalle imprese?” Indagine transazionale sulle richieste del mercato del lavoro rispetto a professionalità medio-alte e migranti. Valorize high skilled migrants*, 2016.

Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, OECD, *“Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills”*, 2015.

Levasseur R., *“People Skills: Developing Soft Skills — a Change Management Perspective”*, 2013.

Gabrielli G., *“People Management”*, 2010.

Sarchielli G., *“Pandemia da Covid-19, lavoro e carriere. L'importanza del career counseling”*, 2020.

Beronia G., *“Millennials Effect: HR e Nuove Generazioni”*, 2017.

Afusso A. & Iovene, *“HR & Digital Transformation: trend, Best Practices e Case Histories”*, 2019.

Baldacci M., *“Il concetto di competenza nelle nuove Indicazioni per il curricolo”*, 2010.

Robles M., *“Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace”*, 2012

McKinsey Global Surveys, *“A year in review”*, 2021.

Sciarelli S., *“Etica e responsabilità sociale nell'impresa”*, 2007.

Ratti C. e Associati, BNL, *“Il nuovo paesaggio del lavoro”*, 2021.