



UNIVERSITA' DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale in Strategia, Management & Controllo

Tesi di Laurea

**LA CENTRALITA' DELLE RISORSE UMANE ED IL RUOLO
DELLA FORMAZIONE: IL CASO UNICOOP FIRENZE**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Marco Giannini

Candidato:

Federico Perini

Anno Accademico 2014/2015

INDICE

INTRODUZIONE	7
---------------------------	----------

CAPITOLO PRIMO

RILEVANZA STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE ED EVOLUZIONE DELLA SUA GESTIONE

1.1 Considerazioni in ordine di rilevanza strategica delle risorse umane	11
1.2 Applicazione della strategia alla gestione del personale	13
1.3 I tre approcci	15
1.4 Coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia.....	18
1.5 Il percorso evolutivo della Direzione Risorse Umane	19
1.6 Approccio economico-aziendale alla valutazione del capitale umano	25
1.7 La mappatura delle risorse umane	29

CAPITOLO SECONDO

LA CENTRALITA' DELLE CONOSCENZE, MOTIVAZIONI E COMPETENZE

2.1 Il Knowledge Management	37
2.2 L'importanza della conoscenza.....	39
2.3 L'apprendimento organizzativo e la learning organization	43
2.4 Le competenze e le motivazioni.....	46

CAPITOLO TERZO

IL CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE

3.1 Le persone	58
3.2 Le relazioni	59
3.3 La prestazione	60
3.4 La valorizzazione	61

CAPITOLO QUARTO

IL PROCESSO DI ACQUISIZIONE DEL PERSONALE

4.1 Il reclutamento e lo screening	65
4.1.1 Il reclutamento interno	66
4.1.2 Il reclutamento esterno.....	67
4.1.3 La fase di screening	70
4.2 La fase di selezione: le singole tecniche e l'assessment center.....	71
4.3 Accoglimento	75
4.4 Inserimento.....	75

CAPITOLO QUINTO

LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

5.1 La valutazione delle posizioni	78
5.2 La valutazione delle competenze (persone)	82
5.3 La valutazione della performance.....	85
5.4 La valutazione del potenziale	90
5.5 Motivi di fallimento dei programmi di valutazione.....	93
5.6 I valutatori	94
5.7 Gli strumenti di valutazione	95
5.8 Il controllo del processo di valutazione	97
5.9 Alcune considerazioni sulla valutazione delle risorse umane	98

CAPITOLO SESTO

LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE COME STRUMENTO DI VALUTAZIONE

6.1 Sviluppo del capitale umano	102
6.2 Ruoli aziendali in un'azione formativa.....	105
6.3 Tipologie di formazione nello specifico	106

6.4 La formazione nella strategia d'impresa.....	112
6.5 Il posizionamento strategico della formazione	115

CAPITOLO SETTIMO

IL PROCESSO FORMATIVO

7.1 Il modello per la pianificazione ed il controllo della formazione	119
7.2 Analisi dei bisogni di formazione	125
7.2.1 Analisi dei fabbisogni organizzativi	125
7.2.2 Analisi dei fabbisogni professionali	127
7.2.3 Analisi dei fabbisogni individuali in una prospettiva allargata.....	128
7.2.4 Il percorso dell'analisi dei bisogni di formazione	132
7.3 Obiettivi e progettazione del percorso formativo.....	135
7.3.1 Obiettivi formativi	136
7.3.2 La progettazione dell'intervento formativo	139
7.3.2.1 Il piano annuale di formazione	142
7.3.2.2 Gli aspetti operativi della fase di progettazione	143
7.3.3 Il budget della formazione	145
7.3.4 I costi della formazione.....	148
7.3.5 Scelta di make or buy dei servizi formativi	150
7.4 I modelli di apprendimento nella somministrazione del programma formativo .	154
7.5 La formazione a distanza	163
7.5.1 L'autoformazione	166
7.5.2 L'uso delle tecnologie di rete per la formazione	167
7.5.3 Il processo di formazione in rete	168
7.5.4 Gli strumenti della formazione in rete	169
7.5.5 La progettazione della formazione in rete.....	170
7.5.6 Potenzialità e sviluppi della formazione in rete	171
7.5.7 Nuovi percorsi formativi e criticità	172
7.6 La valutazione dell'intervento di formazione	175
7.6.1 Il modello di Kirkpatrick	178
7.6.2 Il modello di Hamblin.....	183

7.6.3 L'approccio sistemico	184
7.6.3.1 Il processo di valutazione	186

CAPITOLO OTTAVO

IL CASO UNICOOP FIRENZE

8.1 Definizione di cooperativa e caratteristiche distintive.....	191
8.2 Alcuni dati di Unicoop Firenze	192
8.3 La mission e la storia di Unicoop Firenze.....	195
8.4 La struttura organizzativa di Unicoop Firenze	206
8.5 La Direzione Risorse Umane	208
8.6 Le politiche, gli obiettivi e le linee guida della Direzione Risorse Umane	212
8.7 Missione e macroattività dei vari uffici della Direzione Risorse Umane	214

CAPITOLO NONO

LA DIREZIONE FORMAZIONE IN UNICOOP FIRENZE

9.1 Introduzione e struttura organizzativa Direzione Formazione	219
9.2 Le politiche formative.....	221
9.3 Le aree d'intervento della direzione formazione	222
9.4 La formazione obbligatoria per legge	225
9.5 La formazione non obbligatoria	226
9.5.1 Formazione interna ed esterna.....	227
9.5.2 Il ruolo di Scuola Coop	227
9.6 La formazione nei percorsi di sviluppo al ruolo.....	228
9.6.1 Esemplicazine del percorso formativo di aula per ruoli direttivi rete di vendita 27/07/2015 – Unicoop Firenze.....	231
9.6.2 Esemplicazione percorso formativo di sviluppo competenze per il ruolo di capo reparto (100 fiori edizione 9)	243
9.7 La formazione nei percorsi di supporto al ruolo	248
9.8 La formazione in caso di cambiamenti della rete di vendita.....	249
9.8.1 Formazione con il “modulo sui prodotti a marchio	249
9.9 La formazione a supporto del cambiamento organizzativo	251

9.10	Collaborazione tra le Direzioni Formazione delle cooperative.....	252
9.11	Formazione per le diversi profili delle risorse umane	253
9.12	Il processo di definizione del piano formativo.....	255
9.13	Il budget della formazione	257
9.14	Esempio di un piano formativo per ristrutturazione superstore	259
9.15	Il processo di formazione	262
9.15.1	Problematiche riguardanti la valutazione della formazione.....	266
9.16	I percorsi di sviluppo al ruolo visti dalla Direzione Selezione e Sviluppo	269
9.17	La formazione finanziata	273
 CONCLUSIONI		277
 BIBLIOGRAFIA		280
 SITOGRAFIA		286
 RINGRAZIAMENTI		287

INTRODUZIONE

L'evoluzione degli assetti organizzativi delle imprese rappresenta uno dei fenomeni più rilevanti ed indagati della gestione aziendale negli ultimi anni.

I repentini e radicali cambiamenti dell'ambiente esterno, determinati da fenomeni come la globalizzazione dei mercati e lo sviluppo di nuove tecnologie, hanno prodotto una trasformazione delle variabili che condizionano la competitività delle imprese.

Per operare con successo in una dimensione globale, è necessario aver accesso a tutti i mercati più importanti sotto il profilo della domanda potenziale, questo richiede non solo investimenti consistenti, ma anche competenze adeguate.

L'innovazione tecnologica, ed in particolare l'applicazione diffusa della telematica, sta cambiando il modo di fare impresa con impatti decisivi su tutta la catena del valore: mutano la produzione e le logiche di acquisto delle imprese; cambiano i rapporti di forza tra le imprese e tra imprese e i consumatori; aumentano le opportunità per le imprese di piccole dimensioni e si rafforzano, nel frattempo, quelle grandi grazie alla maggior capacità di gestire alleanze e collaborazioni.

In questo scenario, le forme tradizionali dell'organizzazione d'impresa, caratterizzate da strutture verticali, funzionalmente gerarchizzate, in cui l'autorità formale e norme scritte ne rappresentano i meccanismi di controllo, sono entrate in crisi e sostituite da strutture più flessibili, deverticalizzate e decentrate, la cui operatività è caratterizzata da continui scambi di informazioni e sviluppo di relazioni.

In questa prospettiva è quindi evidente che l'accumulazione di conoscenza rappresenta una delle principali fonti strategiche del vantaggio competitivo. Quest'ultimo dipende non soltanto dal modo in cui ci si pone nei confronti del mercato e dei concorrenti, ma anche dalla disponibilità di competenze distintive (core competence) che le altre imprese non hanno e che difficilmente riescono ad acquisire in brevi tempi e a costi accettabili.

Focalizzare l'attenzione sulle risorse interne induce l'impresa a basare le strategie di medio-lungo periodo su ciò che essa è in grado di fare, piuttosto che sui bisogni che cerca di soddisfare.

Secondo Grant, quando l'ambiente esterno è caratterizzato da continui mutamenti, formulare strategie basandosi esclusivamente sui fattori esterni non appare un

fondamento solido, mentre definire la propria identità sulla base delle risorse e delle competenze interne garantisce all'azienda una maggiore stabilità.

Partire dall'analisi delle proprie capacità significa, infatti, fondare il proprio futuro su certezze (ciò che l'impresa è capace di fare) mentre pianificare sulla prospettiva di soddisfare le esigenze del mercato, estremamente variabili, difficili da individuare e, quindi incerte, è estremamente rischioso poiché è probabile che non si dispone delle competenze necessarie.

L'impresa dunque, si identifica sempre di più come un insieme di competenze, piuttosto che come insieme di attività. Il suo successo si fonda su competenze sviluppate in maniera superiore a quella dei concorrenti, in grado di differenziarla e che garantiscono un vantaggio competitivo su cui occorre investire.

Più è elevato il divario esistente tra le competenze dell'azienda rispetto a quelle dei concorrenti, tanto più sarà difficile per questi ultimi annullare il vantaggio competitivo di quell'impresa.

Ogni impresa dovrebbe essere indotta ad individuare e analizzare le proprie competenze ponendo al centro delle proprie strategie competitive quelle difficilmente imitabili; queste competenze, per durare nel tempo devono essere quanto più diffuse e condivise mediante il coinvolgimento di molti livelli del personale e di tutte le funzioni organizzative.

In questo scenario, la variabile economica critica per le aziende diventa la risorsa umana che, a differenza delle risorse materiali e finanziarie, possedute nella stessa quantità e qualità dai concorrenti, rappresenta una risorsa unica e inimitabile.

Questo elaborato si propone di evidenziare come il tradizionale processo di valutazione delle risorse umane possa essere anacronistico, poiché le aziende temporeggiano in attesa dei risultati prima di intervenire, i quali però sono indicatori ritardati e registrano il passato.

Si sostiene invece, che prendendo in considerazione la formazione come strumento di valutazione delle risorse umane si può riuscire a fronteggiare tale inconveniente passando così ad un controllo antecedente dei comportamenti.

La funzione strategica delle risorse umane ed il ruolo della formazione saranno indagati in Unicoop Firenze.

Bibliografia:

AUTIERI E., Management delle risorse umane. Fondamenti professionali, Guerrini e associati, Milano, 2004.

BERTINI, Scritti di Politica aziendale, Giappichelli, 1995.

BIANCHI MARTINI, Introduzione all'analisi strategica, Giappichelli, 2009.

COLLIS, MONTGOMERY, Corporate Level Strategy, 2011.

FABBRINI G., RICCIARDI A., Human Resources: modalità di reporting e criteri di valutazione, 2007.

INVERNIZZI, Le strategie competitive, McGraw-Hill, 2008.

CAPITOLO PRIMO

RILEVANZA STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE ED EVOLUZIONE DELLA SUA GESTIONE

1.1 CONSIDERAZIONI IN ORDINE DI RILEVANZA STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

Un ruolo fondamentale nel processo di creazione del valore dell'impresa è assegnato alla corretta gestione delle risorse intangibili.

Queste ultime, in una visione allargata, comprendono non soltanto brevetti, marchi, licenze ecc. ma anche risorse più soft, quali la leadership, le competenze professionali e manageriali, la soddisfazione della clientela, la rete di alleanze, l'immagine e la reputazione, le procedure e, tra queste, in particolare, quelle legate al patrimonio di conoscenza e competenze di cui l'azienda dispone.

Si afferma l'idea dell'impresa come entità ed intelligenza distribuita (Tsoukas, *Academy of Management Journal*) e ad alta intensità di conoscenza consapevole che l'apprendere più rapidamente rappresenta la fonte privilegiata per un vantaggio competitivo sostenibile.

La prospettiva dell'impresa basata sulla conoscenza o Knowledge-based Theory, sottolinea come la capacità, la rapidità e l'efficacia con cui le organizzazioni generano e condividono conoscenze e informazioni sono divenute variabili fondamentali nel determinare il vantaggio generato dalle imprese e nell'attribuire loro un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

Lo sviluppo delle tecnologie della comunicazione amplifica l'opportunità di valorizzare le conoscenze individuali e di trasformare in risorsa collettiva utilizzabile da tutta l'organizzazione.

In un'economia ad alta intensità di conoscenza e di relazioni con una forte componente di servizi, cui si accompagnano nuove forme organizzative e destrutturazioni dei processi, la risorsa economica critica non è soltanto la conoscenza in sé ma soprattutto i soggetti che la generano e la utilizzano.

La sopravvivenza, lo sviluppo ed il successo dell'impresa dipendono largamente dalle persone che all'interno dell'organizzazione progettano e dirigono le attività e attrezzature, decidono come e dove utilizzare le risorse, sono coloro che fanno funzionare i processi, il loro contributo è determinante nel produrre un buono o cattivo funzionamento dell'organizzazione:

“ogni aspetto dell'attività di una azienda è determinata dalla competenza, dalla motivazione e dall'efficienza generale della sua organizzazione umana” (Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*).

Ogni risultato dipende dai comportamenti e questi ultimi sono funzione delle persone, cioè della loro cultura, nel senso di un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute a livello generale.

L'affermazione “all knowledge resides in human heads” (Simon, *Journal of Economic Perspective*) coglie bene l'idea di conoscenza collettiva come risultato dell'integrazione e aggregazione della conoscenza individuale, ma anche dell'impresa come organizzazione che trasforma capitale, competenza e lavoro in produzioni che incorporano conoscenza.

Le risorse umane sono dunque un investimento strategico per le aziende: sono l'investimento più complesso, economicamente rilevante e di lunga durata che il management aziendale è chiamato a governare per assicurare i ritorni, con continuità nel tempo, in termini di risultati per gli utenti e di risposte positive alle corrette aspettative dei collaboratori.

1.2 APPLICAZIONE DELLA STRATEGIA ALLA GESTIONE DEL PERSONALE

Gli studi di strategia, sia in generale, sia in riferimento alla loro applicazione alla gestione del personale, fanno riferimento a due impostazioni:

1) La prima riguarda l'impostazione di fondo formulata da Porter che può essere scomposta:

a) Studiando la competitività dell'azienda derivante dal posizionamento nel settore (prospettiva macro) attraverso il modello delle 5 forze.

Porter afferma che la media dei rendimenti di ciascun settore industriale tende, nel lungo periodo, a variare in funzione di 5 forze fondamentali:

- Minaccia di nuovi entranti
- Potere di mercato degli acquirenti
- Potere di mercato dei fornitori
- Intensità della concorrenza all'interno del settore
- Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi

b) Inoltre, studiando il posizionamento nell'ambiente competitivo (prospettiva micro). In questo caso gli strumenti di analisi strategica sono:

- Matrice delle strategie competitive di base di Porter, utile per affrontare o sfruttare a proprio vantaggio le forze di un settore industriale e ottenere un vantaggio competitivo sui propri rivali grazie a una strategia di bassi costi o di differenziazione
- La catena del valore, determinante per capire dove si annidano le unicità competitive dell'azienda e sulle quali poggia il disegno strategico competitivo

2) Rispetto alla logica porteriana, quando si parla in termini di sostenibilità del vantaggio competitivo; Richard Rumelt parla di meccanismi di isolamento per indicare gli impedimenti che un'azienda pone all'imitazione delle proprie

caratteristiche. Lo studio di questi fenomeni ha contribuito a sviluppare la Resource Based View

Le risorse umane hanno valenza strategica per l'impresa l'analisi e l'attenta gestione del potenziale competitivo delle proprie risorse ed in particolare di quelle che generano un differenziale di competitività sostenibile nel tempo. Tale cambiamento di prospettiva si fonda prevalentemente sui contributi della Resource-based View Theory che riconoscono al capitale umano il ruolo di variabile chiave all'interno della strategia competitiva aziendale determinando la fonte dei un vantaggio competitivo durevole. Rappresenta la risorsa unica e difficilmente imitabile, da sostenere con opportuni investimenti in formazione e piani di sviluppo, in quanto rappresentano la condizione essenziale per porre in essere strategie in grado di differenziare l'impresa dai propri concorrenti e quando i competitor non sono in grado di duplicare i benefici di tale strategia.

La teoria definisce che le caratteristiche che queste risorse interne devono possedere per essere fonte di un vantaggio competitivo durevole sono:

- L'eterogeneità
- L'imperfetta mobilità

L'imperfetta mobilità delle risorse è rivolta a far permanere l'eterogeneità delle stesse che consente la costituzione del vantaggio competitivo durevole.

Le risorse devono essere:

- ✓ Valutabili
- ✓ Rare (non possedute da un ampio numero di imprese concorrenti)
- ✓ Imperfettamente imitabili

La presenza di barriere all'imitazione si realizza dalla combinazione di tre elementi:

- 1) La presenza di condizioni storiche uniche (natura contestuale dell'impresa, nello spazio e nel tempo).
- 2) Ambiguità causale tra le risorse possedute e il vantaggio competitivo dell'impresa: si sottolinea il fatto che se il legame tra le risorse dell'impresa e il suo vantaggio competitivo non è compreso chiaramente, diventa difficile per i concorrenti individuare quali risorse tentare di duplicare.

- 3) Complessità sociale delle risorse che generano tale vantaggio, ossia dall'esistenza di relazioni di tipo complesso che vincolano l'imitabilità delle risorse, come le relazioni interpersonali tra i manager dell'impresa, cultura e reputazione.

All'interno di questo schema di riferimento, il ruolo del capitale intellettuale è determinante fonte del vantaggio competitivo duraturo.

Il capitale intellettuale d'impresa possiede infatti quelle caratteristiche di non imitabilità, ambiguità causale, complessità sociale che sono alla base dell'eterogeneità e quindi del processo di creazione del vantaggio competitivo.

La componente di capitale intellettuale riferibile alle conoscenze, capacità e competenze dei soggetti, ossia al capitale umano, assume un ruolo critico per il successo della strategia e necessita di essere sviluppata.

1.3 I TRE APPROCCI

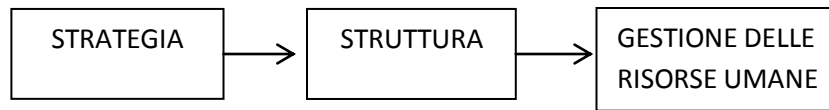
Il rapporto tra strategia e la gestione delle risorse umane può essere studiato prendendo in considerazione tre approcci:

1. **APPROCCIO LINEARE:** La definizione di cosa produrre è una competenza della strategia e quella del come produrre è una competenza dell'organizzazione. Una volta definita la strategia da parte dell'imprenditore o della coalizione di comando, sarà scelta la struttura più adatta a implementarla e successivamente verranno introdotte le risorse umane necessarie.

Tutte le scelte relative alla selezione, valutazione, sviluppo del personale, retribuzione incentivazione, devono seguire la definizione della strategia e della struttura.

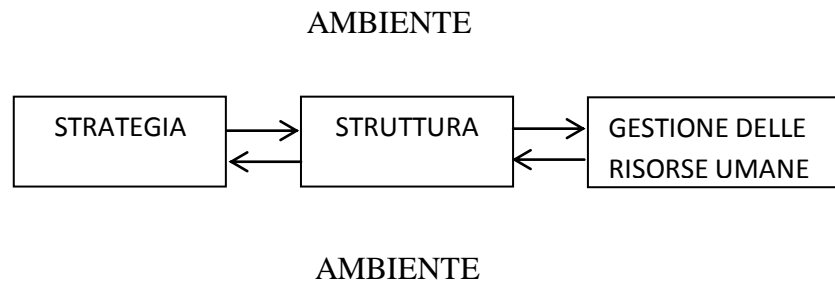
Questo approccio lineare può funzionare in ambienti stabili e semplici e quando la conoscenza e il potere decisionale sono molto concentrati al vertice

dell'organizzazione, ma rivela tutti i suoi limiti in situazioni più turbolente e complesse.



Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

2. APPROCCIO INTERDIPENDENTE: nel caso in cui l'azienda operi in un ambiente complesso e variabile ed inoltre le conoscenze e il potere decisionale non sono concentrati in un'unica persona, l'approccio lineare non è più idoneo. La strategia, la struttura e le risorse umane si influenzano reciprocamente e sono esposte alle pressioni ambientali, cui cercano di adattarsi. La struttura si conforma alla strategia, la quale viene a sua volta influenzata dalla struttura in un processo circolare. La strategia del domani sarà il prodotto della struttura attuale e delle persone che hanno recepito e rielaborato gli stimoli provenienti dall'ambiente.



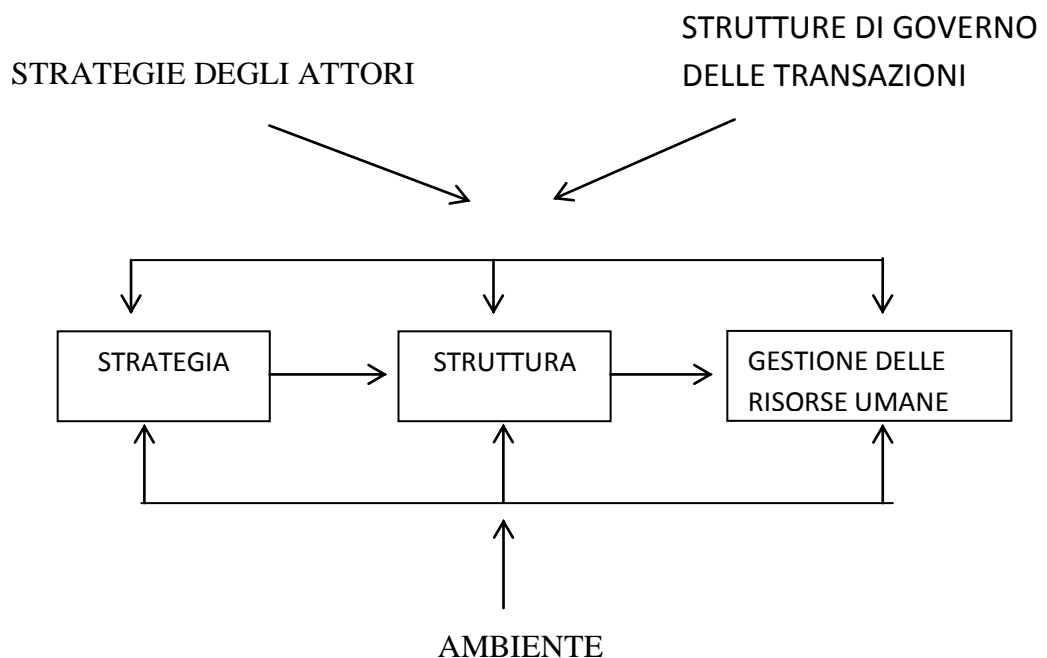
Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

3. APPROCCIO EVOLUTIVO: l'evoluzione rispetto all'approccio precedente, parte dal presupposto che l'organizzazione è un sistema che apprende e si trasforma attraverso l'azione di una pluralità di soggetti che interagiscono con i cambiamenti ambientali che sono causa ed effetto delle azioni definite dalla strategia.

La struttura conformata sul rapporto impresa-ambiente ha la capacità di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti come i manager, i quadri, gli operai, i sindacati e tutti gli altri stakeholder.

Questo approccio prende in considerazione le strategie di tutti gli attori, il cui ruolo sarà differenziato dalla loro capacità di determinare o condizionare la performance dell'organizzazione.

La relazione tra strategia e struttura passa da circolare (approccio interdipendente) a contestuale. In questo approccio, oltre all'ambiente, sono presenti le strategie degli attori e le strutture che governano le relazioni tra attori. Con questo approccio, l'organizzazione è collocata in un contesto sociale, istituzionale e politico più ampio, includendo l'insieme di norme, convenzioni e sistemi di sanzione che regolano i rapporti tra attori. Inoltre, tale approccio permette di cogliere anche i processi di trasformazione delle forme istituzionali e dell'organizzazione in rapporto ai cambiamenti delle tecnologie e dei mercati, oltre che delle condizioni sociali e politiche specifiche in differenti contesti nazionali e diverse epoche storiche.



Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

1.4 COERENZA TRA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E STRATEGIA

Per determinare coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia si possono adattare 2 approcci:

1. **APPROCCIO STRUMENTALE:** una volta implementata la strategia (di costo o di differenziazione), la risorsa umana è un soggetto passivo sul quale s'interviene per far corrispondere le sue caratteristiche con i bisogni del business. Tale approccio è in linea con l'impostazione di fondo studiata da Porter.
2. **APPROCCIO COSTITUTIVO:** si differenzia dal precedente poiché la risorsa umana viene considerata un soggetto portatore di un valore originario e autonomo, capace di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni anticipando le esigenze del cliente esterno ed interno. Le risorse umane possono dunque concorrere alla definizione del vantaggio competitivo. In questo approccio si prendono dunque in considerazione gli intangible o invisible assets. Sono risorse basate sull'informazione e conoscenza il cui valore è difficilmente quantificabile ma se gestito correttamente può essere suscettibile di un'espansione cumulativa. Da questo punto di vista, la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile non è il contenuto della strategia destinato a diventare obsoleto per effetto dei cambiamenti di mercato, delle innovazioni tecnologiche e dalle iniziative dei concorrenti. E' dunque la struttura organizzativa che è in grado di generare e ricambiare la conoscenza prodotta dalle persone e alimentare continuamente la strategia (Gianecchini). Quest'ultimo approccio è in linea con la Resource based View.

1.5 IL PERCORSO EVOLUTIVO DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE

La funzione strategica della gestione delle risorse umane è indagata nel percorso evolutivo che ha portato gli addetti al personale a svolgere attività meramente amministrative ad attività che oggi vengono definite di business partner.

Le configurazioni che hanno portato alla definizione della Direzione Risorse Umane (DRU) sono:

A. AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

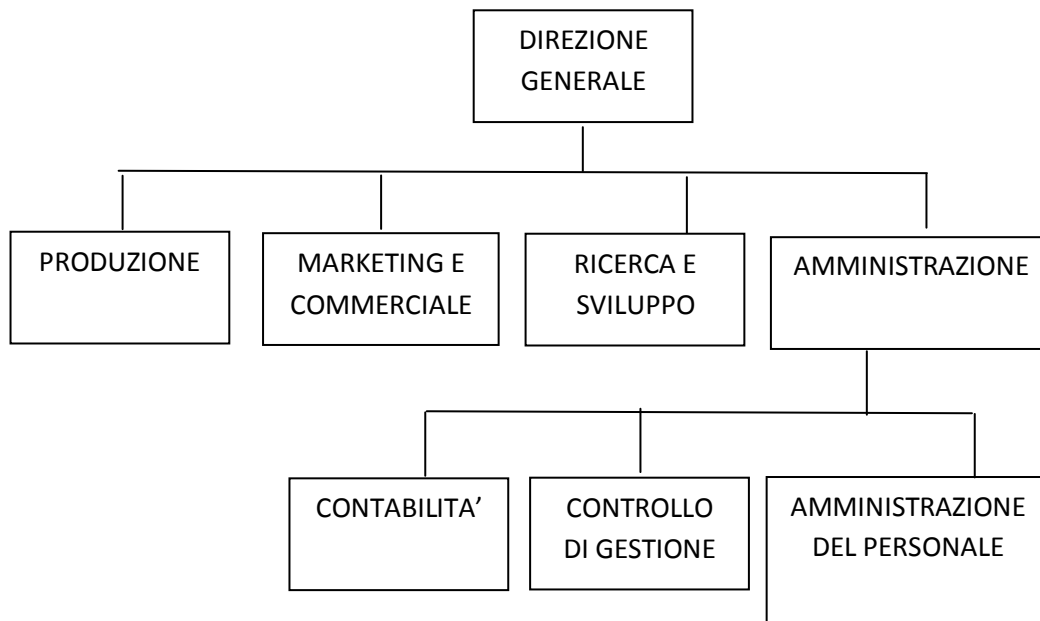
In questa prima configurazione, i compiti eseguiti sono prevalentemente di tipo contabile-amministrativo; la funzione del personale ha scarse relazioni con il vertice strategico e con la linea operativa.

La gestione del personale è effettuata dal vertice strategico e dalla linea con strumenti tecnici non professionali e politiche non formalizzate. Gli addetti al personale non interferiscono con le politiche di gestione. Questa configurazione è frequente:

- Nelle piccole imprese di successo, nelle quali la strategia aziendale è legata con la risorsa umana ed è gestita dal solo fondatore o da un ristretto nucleo di vertice;
- Nelle grandi imprese burocratizzate o nelle amministrazioni pubbliche, dove la strategia non presenta particolari connotazioni in termini di gestione delle risorse umane: l'amministrazione del personale finisce con l'essere l'unica dimensione del rapporto con i lavoratori.

Dal punto di vista organizzativo, la funzione è confusa con la direzione amministrativa, di cui costituisce un'appendice.

Il servizio fornito è di tipo indifferenziato, senza segmentazioni del personale; la professionalità degli addetti è generica sugli aspetti gestionali, mentre è molto sviluppata sugli aspetti giuridico-amministrativi.



Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

B. GESTIONE DEL PERSONALE

In questa seconda configurazione, i compiti eseguiti non sono solo amministrativi, ma anche gestionali.

La direzione del personale definisce politiche specifiche e offre al vertice strategico e alla line operativa i supporti tecnici per implementare le loro scelte strategiche in termini di personale.

La Direzione Risorse Umane gode di una certa autonomia, che può essere distinta in:

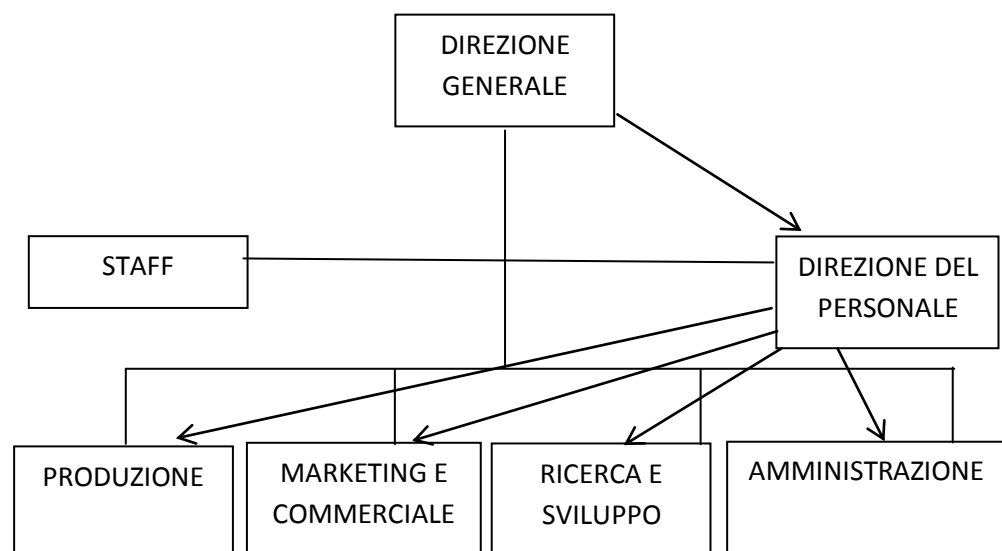
- ✓ Autonomia specialistica, derivante da una collocazione organizzativa autonoma e differenziata rispetto alla funzione amministrativa e alla line. Il suo compito è quello di fornire, da una posizione di staff, senza potere e responsabilità diretti, supporti tecnici alla line, in ambiti che richiedono strumenti professionali specifici.
- ✓ Autonomia politica, che conferisce ai responsabili del personale un potere diretto sulle politiche delle risorse umane. Dal punto di vista organizzativo, la Dru risponde direttamente ai vertici aziendali e ha un autorità funzionale sulla line per tutti i problemi che attengono al personale.

La professionalità degli addetti è normalmente generica per quanto riguarda gli aspetti di gestione aziendale, mentre è elevata sugli aspetti tecnici di direzione del personale, con uso di strumentazioni che possono essere anche molto sofisticate e formalizzate.

La valutazione della performance della funzione si basa su criteri di efficienza e efficacia nell'impiego del personale, con una prevalenza di un ottica di breve periodo e di soluzione di problemi specifici.

L'orientamento strategico è rivolto al costo e all'ottimizzazione del rapporto costi/benefici relativi alla gestione delle risorse umane.

Questa configurazione si presenta prevalentemente nelle imprese medie e grandi che hanno accumulato una certa esperienza nella gestione del personale e hanno risorse da dedicare ad attività specialistiche.



Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

C. DIREZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Questa terza configurazione è basata sull'adozione di un ottica strategico sistemica, volta a ricercare compatibilità e coerenze reciproche tra scelte strategiche e politiche del personale.

Le politiche del personale sono concepite ed evolvono con la strategia d'impresa. Entrambe si alimentano di una visione sistemica di rapporti tra impresa, ambiente e gli stakeholder.

La funzione del personale è focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative e partecipa al processo di programmazione aziendale sia ricevendo che fornendo input.

Con le politiche del personale, vengono definiti elementi importanti del vantaggio competitivo. In questa configurazione globale, le politiche del personale si collocano, rispetto alla strategia aziendale, in una posizione proattiva e di anticipazione finalizzata a eliminare vincoli e a implementare opportunità sia per l'azienda che per i lavoratori.

La segmentazione del personale è molto sviluppata ed è pluridimensionale e procede in senso orizzontale, professionale e culturale fino ad arrivare a politiche personalizzate per certi gruppi o per certe figure chiave.

Andando ad analizzare la collocazione organizzativa in questa configurazione, da una parte c'è l'esigenza per ragioni di economie di scala e di unità di direzione, di concentrare certe funzioni, di renderle coerenti con la cultura aziendale e di affidarle a dirigenti dotati di un'elevata professionalità specifica; dall'altra parte c'è l'esigenza, apparentemente contraddittoria rispetto alla prima, di responsabilizzare la line dotandola di un'autonoma capacità di iniziativa e di risposta.

Il bilanciamento tra accentramento e decentramento, è possibile se sono adottate le seguenti soluzioni:

- I. Coinvolgimento della line nel momento in cui si elaborano le politiche del personale e si delega alla stessa gli aspetti rilevanti della loro gestione operativa.
- II. Articolazione organizzativa della direzione del personale con dislocazione presso la line di supporti specialistici
- III. Sviluppo di interventi di formazione e sensibilizzazione dei responsabili di line sulle problematiche del personale e degli addetti al personale sulle problematiche tecnologiche economico-finanziarie e commerciali affinché siano in grado di capire meglio le reciproche esigenze.

La professionalità degli addetti è elevata, sia sugli aspetti di gestione aziendale, sia su quelli tecnici di gestione e sviluppo delle risorse umane.

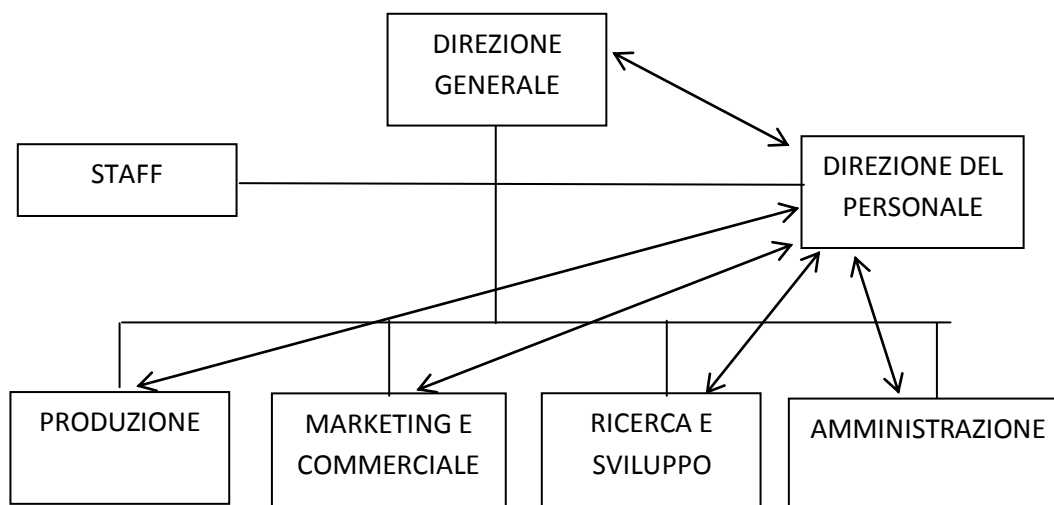
Il criterio dominante per valutare la performance della direzione del personale diventa la capacità di alimentare il vantaggio competitivo, attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane aziendali.

Questa configurazione si riscontra più diffusamente in imprese di dimensioni medie e grandi orientate all'innovazione di prodotto e di mercato, operanti in contesti sociali sviluppati e altamente perturbati che offrono molte opportunità agli innovatori.

In questa configurazione si verifica il carattere multiruolo della Dru che deve nello stesso tempo assicurare la copertura di ruoli strategici e operativi, assumere responsabilità su obiettivi qualitativi e quantitativi di breve e di lungo termine.

Inoltre, si aggiungono i ruoli di business partner e di agente di cambiamento:

- I. Il business partner migliora la capacità di implementare la strategia attraverso:
 - a. Riduzione dei tempi di passaggio dal concepimento della strategia alla sua esecuzione
 - b. Una migliore capacità di rispondere alle domande del mercato traducendo le strategie di servizio al cliente in politiche e procedure.
 - c. Conseguimento di migliori risultati economici grazie a una più efficiente esecuzione della strategia.
- II. L'agente di cambiamento svolge un ruolo di catalizzatore della cultura aziendale che costituisce uno dei principali oggetti di intervento nei processi di trasformazione e di cambiamento. La capacità cambiamento è il loro apporto alla strategia.



Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

Sarebbe però un errore credere che tutte le imprese facciano riferimento a una configurazione del tipo Direzione e Sviluppo delle risorse umane.

Le attività del personale possono svolgere un ruolo strategico adottando anche soluzioni diverse da quelle evolute.

Uno studio americano ha individuato tre tipologie di imprese:

- 1) **IMPRESE LOW COST:** che si caratterizzano per proporsi ai consumatori con prezzi altamente competitivi ed inoltre impiegano persone che avrebbero difficoltà a trovare altre occupazioni e sono disposte ad accettare condizioni contrattuali molto flessibili
- 2) **IMPRESE GLOBALI:** si tratta di grandi imprese che operano su scala mondiale attraverso forti investimenti in tecnologie, competenze e asset finanziari.
La relazione tra l'azienda e il personale diventa sempre più di tipo contrattuale e meno di tipo fiduciario di lungo periodo, basata sulla lealtà e sul senso di appartenenza.
- 3) **IMPRESE AD ALTA INTEGRAZIONE:** queste imprese offrono condizioni di lavoro e di carriera stimolanti, con forti opportunità di coinvolgimento e di autonomia. Queste imprese hanno anche le performance migliori.

1.6 APPROCCIO ECONOMICO – AZIENDALE ALLA VALUTAZIONE DEL CAPITALE UMANO

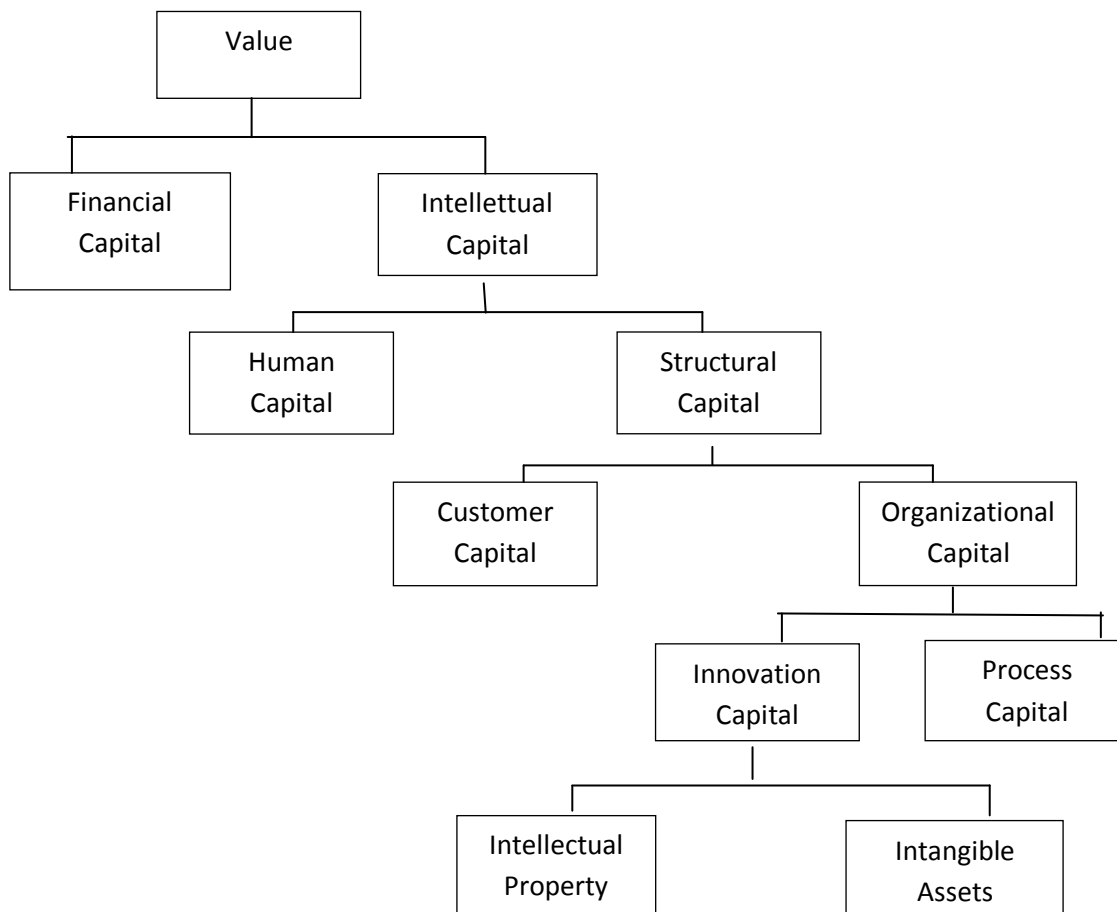
La conoscenza non si limita a ciò che comunemente viene definito know-how degli individui o dell'azienda, ma comprende tutte quelle attività che derivano dall'accumulo di conoscenze, competenze e informazioni dell'impresa o dalle dinamiche relazionali che si instaurano tra questa e l'ambiente di riferimento.

In questo modo, la conoscenza diventa patrimonio ed ha valore in quanto produce innovazione da una parte e cultura organizzativa dall'altra e, a sua volta, si traduce in ulteriore valore: quello del capitale intellettuale.

Il capitale intellettuale non è altro che il potenziale conoscitivo e relazionale dell'impresa che, opportunamente valorizzati, si possono trasformare in benefici economici futuri, cioè maggiori ricavi derivanti dalla vendita di beni e prestazioni di servizi, riduzione dei costi o altri benefici derivanti dall'uso di tali attività (Gasperini, Il controllo del capitale intellettuale), ovvero “lo stock di conoscenza interno (competenze, skill, capacità) ed esterno (immagine, marchi, customer satisfaction) proprio di un'organizzazione che le consente di trasformare un insieme di risorse materiali, finanziarie e umane in un sistema capace di creare valore per gli stakeholder mediante il raggiungimento di vantaggi competitivi sostenibili” (Lipparini, La gestione strategica del capitale).

Non si è giunti ad una definizione di capitale intellettuale riconosciuta in maniera univoca né è stato possibile giungere all'elaborazione di una teoria del capitale intellettuale generalmente accettata. Tuttavia, la classificazione oggi più diffusa e consolidata è quella sviluppata da Edvinsson e Malone, applicata alla società svedese Skandia (a partire dal 1994 la Skandia, leader nel settore assicurativo e dei servizi finanziari alle imprese, per prima al mondo, ha integrato i tradizionali rendiconti economico-finanziari con specifici report contenenti dati relativi alla consistenza ed alla probabile evoluzione del proprio capitale intellettuale. L'esigenza derivava da una situazione singolare: per alcuni esercizi, il valore di borsa della società era risultato superiore otto volte rispetto alla valutazione del capitale netto di bilancio. Attraverso il prezzo delle azioni, il mercato riconosceva alla società la presenza di valori immateriali di notevole entità che risultava difficile quantificare o tenere sotto controllo, Da questa esigenza ha preso avvio un processo estremamente complesso che ha poi portato allo

sviluppo del Business Navigator, un sistema di reporting focalizzato sulle componenti del capitale intangibile):



Schema del valore e dimensioni del capitale intellettuale – Skandia, Intellectual Capital Report (1994)

Nella rappresentazione grafica proposta, il **valore di mercato** di un'azienda è considerato una funzione sia del suo capitale finanziario-contabile sia del suo capitale intellettuale attraverso le sue componenti.

Il **capitale intellettuale** viene scomposto in capitale umano e capitale strutturale.

Il **capitale umano** (Human capital) è costituito dalle persone che compongono l'organizzazione e che contribuiscono al suo successo attraverso le loro competenze e la loro motivazione. Alla base di ogni organizzazione ci sono le persone o, meglio, il sistema di conoscenze, competenze, capacità, creatività e innovazione fondate sul sapere delle singole persone che operano nell'azienda ma anche le "qualità imprenditoriali, organizzative e lavorative delle persone che concorrono a costituire l'istituto aziendale" (Amodeo, Ragioneria generale delle imprese).

Il **capitale strutturale** (Structural capital) rappresenta la capacità dell'azienda di trattenere la conoscenza e di riutilizzarla nei processi produttivi, è l'infrastruttura che consente al capitale umano di esprimere il suo potenziale. Esso è rappresentato dall'insieme delle conoscenze operative e delle routine aziendali, dei processi interni, dal grado di coesione del management. Il capitale strutturale è, a sua volta, scomposto in capitale relazionale e capitale organizzativo.

Il **capitale relazionale** (Customer capital) rappresenta l'insieme di valori intangibili maturati nei rapporti che l'impresa intrattiene con il proprio ambiente di riferimento con l'esterno (clienti, distributori, fornitori, finanziatori) e che si esprime attraverso la stima o la reputazione goduta presso la clientela, le buone relazioni sindacali, il credito meritato presso le banche, la fiducia ed il consenso di cui l'impresa gode presso i dipendenti e così via. E' dunque quel patrimonio di fiducia (customer satisfaction, customer loyalty, brand awareness, immagine aziendale) immagazzinato nella memoria dei soggetti esterni all'impresa, che consente la condivisione e il trasferimento reciproco di conoscenze e di informazioni relative alle rispettive attività ed esigenze e che consente all'impresa di svolgere in maniera più razionale, intermini di efficacia ed efficienza, la propria funzione economica.

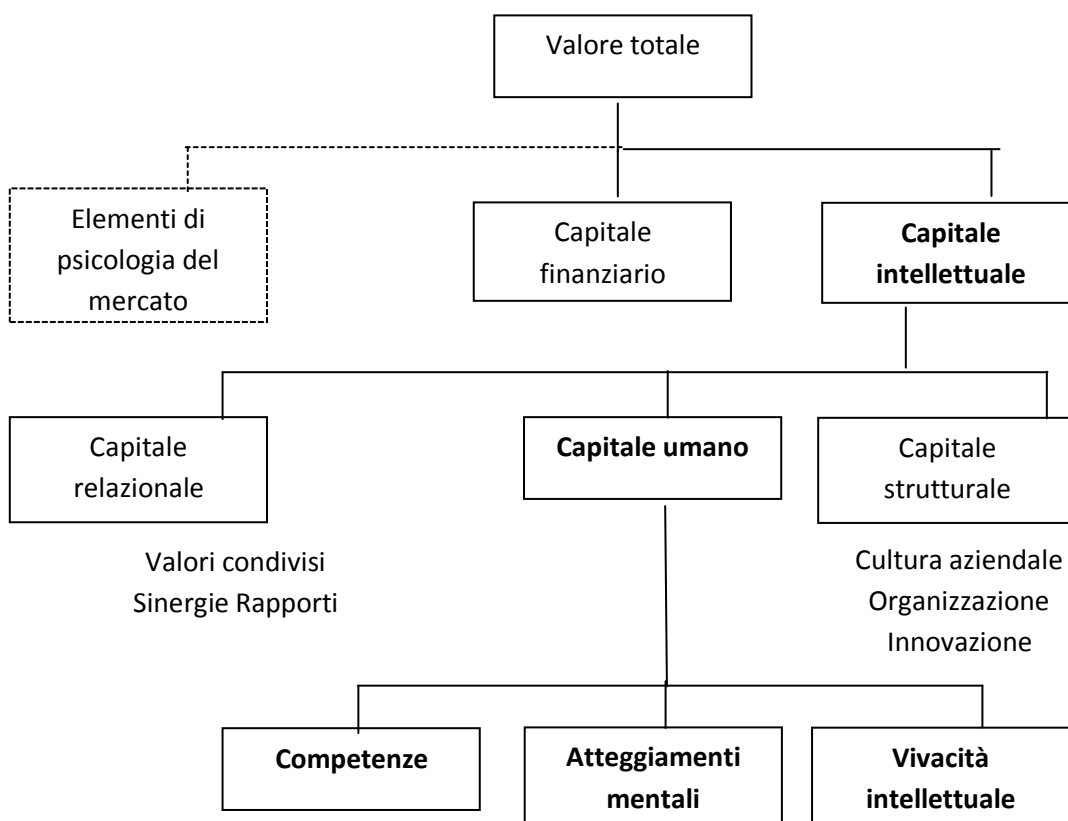
Il **capitale organizzativo** (Organizational capital) comprende le componenti legate all'innovazione, ai processi e alla cultura aziendali ed è scomposto, a sua volta, in innovational capital (marchi, brevetti, software) e process capital (manuali di processo, database, best practices manageriali, reti informatiche). Ciascuna impresa possiede tutte queste dimensioni intangibili del valore ma alcune ne mettono in risalto una più delle altre in relazione a quello che è il proprio business model.

Oltre al modello di Edvinsson e Malone vi è un altro modello che presenta la struttura metodologica denominata Intellectual Capital Value (ICV), elaborata da Summit, partner italiana di TMI, la società scandinava di learning consultancy.

A differenza del modello Skandia, il modello Summit, individua una dimensione interna (capitale umano e capitale strutturale) ed una dimensione esterna (capitale relazionale) del capitale intellettuale.

In particolare, tale modello colloca il capitale clienti, considerato parte integrante del capitale strutturale nel primo, sullo stesso piano del capitale umano e del capitale strutturale, in ragione soprattutto del fatto che esso si riferisce al patrimonio di relazioni che l'azienda instaura con l'esterno.

All'interno di ciascuna dimensione del capitale intellettuale vengono individuate macro aree che permettono di definire meglio le caratteristiche.



Schema del valore e dimensioni del capitale intellettuale - D'Egidio 2001

Con riferimento al capitale umano, esso è stato ulteriormente scomposto in ulteriori dimensioni, esplicitandone le competenze in chiave dinamica: competenze; atteggiamento mentale; vivacità intellettuale.

Il modello concettuale dell'Intellectual Capital Value (ICV) delineato da Summit-TMI Italia ha trovato applicazioni concrete nel nostro Paese. Sono ancora pochi però i casi di aziende italiane che, sensibili alla necessità di definire in maniera più compiuta il fenomeno delle risorse intangibili, interne ed esterne ed il loro contributo alla definizione del valore aziendale, hanno messo a punto propri schemi di capitale intellettuale adottando la suddivisione del capitale intellettuale nelle tre aree strategiche fondamentali:

- Capitale umano
- Capitale strutturale
- Capitale relazionale

ponendo iniziative di misurazione e gestione sistematica del capitale intellettuale, sfociate nella redazione di un vero e proprio bilancio del capitale intellettuale.

1.7 LA MAPPATURA DELLE RISORSE UMANE

Le aziende hanno bisogno di persone di valore il cui contributo possa essere misurabile e spendibile nei ruoli critici.

Il contributo lavorativo di un individuo viene definito in tre modi:

- Ciò che la persona sa (conoscenze ed esperienze)
- Ciò che la persona fa (azioni e capacità espresse)
- Come la persona agisce (comportamenti)

- Inoltre, possiamo associare un ulteriore modo per esprimere tale contributo: il potenziale che la persona può e intende mettere a disposizione degli obiettivi aziendali.

Questo significa che a far lavorare di più non è tanto la capacità di realizzare una prestazione che corrisponde al raggiungimento di uno standard nel rispetto delle caratteristiche di ruolo (la posizione ricoperta) in funzione dell'esperienza acquisita quanto piuttosto la propensione all'azione e all'iniziativa, la passione e l'impegno in ciò che si fa, la motivazione a lavorare con spirito di squadra e con lealtà e ad esprimere il meglio di sé e ad autorealizzarsi.

Sotto questo aspetto, le risorse umane nell'azienda risultano avere un livello di criticità differente nel determinare un vantaggio competitivo sostenibile. Una fase delicata dell'attività strategica e gestionale del management è l'analisi di tale livello ovvero la valutazione del potenziale delle proprie risorse.

Il possesso di determinate caratteristiche diventa uno dei fattori predittivi della misura delle prestazioni che i singoli conseguono nei rispettivi ruoli. In questo modo diventa possibile evidenziare capacità di soglia e capacità di successo. Le prime sono quelle solo necessarie a ricoprire una determinata posizione e che permettono di raggiungere una prestazione media; le seconde sono, invece, quelle che determinano prestazioni di ordine superiore e si distinguono in soggetti con alto potenziale da quelli con basso potenziale.

E' possibile disegnare una mappa delle risorse su cui implementare scelte strategiche di investimento cogliendo e analizzando il diverso rapporto che incorre tra il potenziale espresso dalle risorse umane in termini di contributo alla creazione di valore e al vantaggio competitivo attuale e potenziale di un'organizzazione e la misura delle rispettive loro prestazioni, intesa come prestazione in una specifica mansione che può essere valutata sia considerando specifici output o risultati, sia verificando la coerenza e l'efficacia dei comportamenti e delle modalità di esecuzione dei compiti con le norme, le procedure, i valori o i processi critici dell'organizzazione e del cliente (Cavaliere, 1999).

Combinando le dimensioni di potenziale e livelli di prestazione e ponendole su una matrice, è possibile definire quattro profili delle risorse umane sui quali il management può operare con interventi diversi.

POTENZIALE	ALTO	Risorse di Investimento (in sviluppo) II	Risorse di eccellenza (sviluppabili) IV
	BASSO	Risorse di costo I	Risorse di profitto (solide) III
		BASSA	ELEVATA
		PRESTAZIONI	

Mapa delle risorse umane in base al rapporto potenziale-prestazione Lipparini 2002

- 1) Il primo quadrante individua le **risorse di costo**: si tratta di risorse caratterizzate da basse performance e da livelli di potenziale bassi o medi, che hanno marginale rilevanza strategica per l'impresa, ma comunque indispensabili in un'ottica sistemica, non essendo titolari di nessuna competenza distintiva. Si tratta di profili problematici che richiedono, nel primo caso (risorse con basse performance e livelli di potenziale bassi), interventi su comportamenti e risultati per evitarne l'uscita e, nel secondo caso (risorse con basse performance e livelli di potenziale medi) adeguate azioni gestionali per portare ad un miglioramento delle prestazioni. Il management può intervenire attraverso piani di mobilità e azioni di sostegno e di riconversione tese alla ricollocazione delle risorse coinvolte. Tendenzialmente, rispetto a questa tipologia di risorse umane la modalità di acquisizione e di impiego più efficiente per l'impresa è la negoziazione sul mercato attraverso relazioni prevalentemente contrattuali/transazionali con soggetti ed organismi esterni ad essa.

- 2) Il secondo quadrante individua le **risorse di investimento**: sono essenzialmente le risorse in sviluppo, normalmente i nuovi arrivi in un determinato ruolo, che si caratterizzano per alti livelli di potenziale e basse performance ma elevata qualificazione, in termini di unicità per l'impresa.

Rispetto a questa categoria di risorse umane, identificabili nei cosiddetti talenti o high flyer, il management ha una grande responsabilità: deve essere in grado di seguirli costantemente lungo tutto l'arco della loro carriera e intraprendere opportune azioni finalizzate a creare condizioni di lavoro in grado di trattenerli in azienda. In questa direzione, gli interventi si concentrano prevalentemente sulla costruzione di fiducia e sulla condivisione di visione e valori (sharing); sullo sviluppo delle potenzialità (empowering) mediante attività di formazione continua e sperimentazione professionale; sulla valorizzazione delle esperienze e delle competenze dei propri collaboratori (coaching).

- 3) Il terzo quadrante individua le **risorse di profitto**: sono le risorse umane che hanno già sviluppato elevate competenze professionali e conoscenze tecnico specialistiche; sono caratterizzate da livelli prestazionali elevati e alto valore ma presentano un basso potenziale (sono giunte al limite della loro capacità di crescita) associato ad una facile reperibilità sul mercato (scarsa unicità). Questa tipologia di capitale umano non è soggetta ad intensi sforzi di training e di sviluppo da parte dell'organizzazione (gli individui sono maggiormente focalizzati sulla propria carriera). Di solito, per i profili professionali che vi sono ricompresi si prevede il mantenimento nelle posizioni attualmente ricoperte ovvero l'utilizzo in attività in cui ancora possano contribuire in modo decisivo al conseguimento del vantaggio competitivo (al pari di coloro i quali si caratterizzano per prestazioni adeguate e bassi livelli di potenziale). In alternativa, si può ricorrere all'acquisizione all'esterno di queste risorse qualificate ma dotate di expertise non esclusive, in funzione dell'immediato contributo che possono offrire alla gestione aziendale salvo poi creare condizioni per svilupparle nella propria catena del valore, rendendole distintive.

- 4) Il quarto quadrante individua le **risorse di eccellenza**: risorse umane caratterizzate da elevati livelli di prestazione associati ad alto potenziale alle quali si attribuisce elevato valore strategico in termini di capacità di generazione

del vantaggio competitivo e con elevati livelli di competenze firm specific. Sono queste le risorse chiave per lo sviluppo e la crescita delle imprese. Sono persone che dimostrano un efficace dominio del proprio ruolo di responsabilità e rappresentano i candidati a ricoprire responsabilità superiori rispetto a quello occupato (al pari delle risorse che sempre altamente performanti, hanno medi livelli di potenziale); sono dotate di capacità di leadership, comunicazione, resistenza allo stress e spiccata propensione al problem solving.

Rispetto ad esse il management troverà conveniente investire sul potenziale, più che sulle competenze attuali degli individui (sviluppo interno): il vantaggio strategico conseguibile è ritenuto superiore rispetto ai costi richiesti dallo sviluppo e dall'utilizzo delle diverse professionalità (formazione, qualificazione, remunerazioni incentivanti, premi di produzione, benefit e piani di stock options). L'azienda opererà per uno sviluppo interno, volto ad incoraggiare significativi investimenti reciproci in processi di apprendimento firm specific e ad elevare in coinvolgimento dei singoli nel processo decisionale, così da stimolare la fidelizzazione degli skill pregiati (retention) e la motivazione ad intraprendere comportamenti collaborativi, incrementare la produttività e massimizzare i ritorni sull'investimento in capitale umano.

Tutta la popolazione aziendale può essere inserita nei quattro quadranti, compresi i dirigenti, i quadri e i professionisti, e verificata in termini di reale contributo fornito alla produzione del reddito e del valore patrimoniale dell'impresa. Tuttavia, tale suddivisione nei quadranti indicati non è né semplice né netta ed è impossibile definirla a priori. Solo attraverso un'attenta valutazione delle competenze necessarie per ricoprire le diverse specifiche posizioni e delle competenze possedute da ciascun attore aziendale è possibile ottenere una visione unitaria e dettagliata degli skill posseduti dall'organizzazione nonché degli skill mancanti, mediante una gap analysis, e avviate azioni mirate di monitoraggio e gestione delle competenze delle risorse chiave dell'organizzazione.

Ciascuna impresa si trova a gestire contemporaneamente situazioni tipiche dei quattro quadranti.

Lo sviluppo dell'impresa dipende dalla sua capacità di gestire il processo di produzione, accumulazione e valorizzazione delle competenze aziendali. Compito dell'azienda è

quello di creare un contesto adeguato di Knowledge management in grado di mobilitare la componente tacita della conoscenza creata ed accumulata a livello individuale e renderla condivisibile a tutti i livelli della struttura, trasferendola in pratiche sociali e in routine organizzative.

Bibliografia:

AUTIERI E., Management delle risorse umane. Fondamenti professionali, Guerrini e associati, Milano, 2004.

BERTINI, Scritti di Politica aziendale, Giappichelli, 1995.

BIANCHI MARTINI, Introduzione all'analisi strategica, Giappichelli, 2009.

BOLOGNINI B., Il governo delle risorse umane, Carocci, Roma, 2003.

CAMUFFO A., COSTA G., Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane, CEDAM, Padova, 1991.

CODA, L'orientamento strategico d'impresa, UTET Università, 1998.

COLLIS, MONTGOMERY, Corporate Level Strategy, 2011.

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

FABBRINI G., RICCIARDI A., Human Resources: modalità di reporting e criteri di valutazione, 2007.

G. COSTA, Economia e direzione delle risorse umane, Torino, Utet, 1990.

GERLI F., La nuova formazione manageriale, 2002.

H. ITAMI, *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1993.

INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, McGraw-Hill, 2008.

PORTER M. E., *Il vantaggio competitivo*. Edizione Comunità, Milano, 1987.

CAPITOLO SECONDO

LA CENTRALITA' DELLE CONOSCENZE, MOTIVAZIONI E COMPETENZE

2.1 IL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Il knowledge management costituisce una disciplina manageriale che studia la conoscenza organizzativa e si occupa di individuare le metodologie e gli strumenti atti alla sua gestione, attraverso un approccio basato sull'innovazione: culturale, organizzativa e tecnologica. Tale approccio è finalizzato allo sviluppo di capacità e competenze in grado di generare valore, aumentare competitività all'impresa, ottimizzandone i processi, accorciandone il time to market ed orientandone le strutture in modo più funzionale al business.

Vi sono varie definizioni di Knowledge Management; una definizione più ampia, applicabile sia agli utenti sia ai fornitori di software applicativi, consente di distinguere chiaramente il Knowledge Management dagli altri sistemi di gestione dell'informazione, in questo senso: "il KM è una disciplina che promuove un approccio integrato e collaborativo per la creazione, cattura, organizzazione, accesso ed uso del patrimonio informativo di un'impresa. Include database e, soprattutto, l'expertise tacita e l'esperienza dei singoli lavoratori" (Inkepen 1996).

Secondo Devenport e Prusak (2000), KM vuol dire identificare, gestire e valorizzare cosa l'organizzazione sa o potrebbe sapere: skill ed esperienze delle persone, archivi, documenti e biblioteche, relazioni con i clienti e fornitori e altri materiali archiviati in database elettronici.

Per Malhotra (1998) "il Knowledge Management riguarda le questioni critiche dell'adattamento organizzativo, la sopravvivenza e la competenza di fronte al crescente e discontinuo cambiamento ambientale. Essenzialmente, esso rappresenta i processi organizzativi che cercano una combinazione sinergica tra capacità di IT di elaborare dati e informazioni e la capacità creativa e innovativa degli esseri umani". Questa è una visione strategica del KM che considera la sinergia tra la questione tecnologica e quella

comportamentale come necessarie per la sopravvivenza in ambienti deboli. Il bisogno di sinergia di competenze tecnologiche e umane è basato sulla distinzione fra il “vecchio mondo di business” e il “nuovo mondo di business”. Il primo è caratterizzato da ambienti prevedibili in cui l’attenzione è posta sulle efficienze basate sulla previsione e l’ottimizzazione. Tale mondo vede l’informazione come assetto strategico e l’enfasi è sul controllo del comportamento degli agenti organizzativi verso l’adempimento di obiettivi prespecificati.

Al contrario il secondo è caratterizzato da alti livelli di incertezza e incapacità di prevedere il futuro. Il focus non è solo trovare la giusta risposta ma cercare la giusta domanda; l’enfasi è posta sul “fare la cosa giusta” piuttosto che “fare le cose in modo giusto”.

Per Sveiby (1994), invece, il Km è “l’arte del creare valore dalle risorse intangibili di un’organizzazione”.

Le molteplici definizioni di KM esistenti, più che chiarire, generano nelle imprese (sia utenti sia fornitrici di prodotti e servizi) una maggiore confusione sul significato da associare a questo termine. Le aziende hanno capito l’importanza che rivestono le attività di creazione, gestione e diffusione della conoscenza per il loro vantaggio competitivo. Il termine “conoscenza” è utilizzato da un numero sempre più elevato di executive con etichette diverse (knowledge capital, knowledge assets, intellectual capital) per riferirsi ad informazioni, abilità, esperienze, proprietà intellettuale e risorse di cui gli individui hanno bisogno per svolgere attività complesse.

Essa è considerata la più importante risorsa strategica e la capacità di acquisire, integrare, immagazzinare, distribuire e fornire conoscenza (formazione) come la competenza strategica fondamentale per costruire e sostenere un vantaggio competitivo e una completa soddisfazione del cliente (Sanchez, Mahoney 1996; Spender 1996; Starbuck 1992).

Peter Drucker (1993) afferma che la conoscenza è divenuta “la risorsa” e non più “una risorsa”; essa ha spiazzato il capitale e il lavoro per diventare il solo fattore di produzione: “le attività centrali nella creazione di ricchezza non saranno né l’allocazione di capitali in impieghi produttivi né il lavoro. Il valore oggi creato dalla produttività e dall’innovazione, che sono tutte e due applicazioni della conoscenza del lavoro”.

Le aziende si stanno rendendo conto che per rimanere competitive devono gestire esplicitamente le loro risorse intellettuali e le loro competenze, poiché:

- Il mercato è sempre più competitivo e il tasso di innovazione sta aumentando, così la conoscenza deve evolvere ed essere assimilata ad un tasso più veloce;
- Le corporations stanno organizzando i loro business focalizzandosi sulla creazione del valore del cliente.

Proprio per questo, molte di esse hanno iniziato una gamma di progetti e programmi di KM, il cui principale scopo è quello di sviluppare nuove applicazioni di ICT per supportare il reperimento digitale, la ricerca, l'immagazzinamento e la diffusione della conoscenza.

La conoscenza, specialmente quella tacita, impressa nelle routine organizzative complesse e sviluppata dall'esperienza, tende ad essere unica e difficile da imitare e non è facilmente acquistabile dal mercato in una forma pronta all'uso e quindi garantisce un vantaggio sostenibile e duraturo.

La nuova conoscenza è integrata con quella esistente per sviluppare capacità uniche e creare nuova conoscenza. Le organizzazioni devono perciò cercare aree di apprendimento, formazione e sperimentazione che possano aggiungere valore alla conoscenza esistente tramite combinazione sinergica.

È dunque fondamentale gestire bene la conoscenza per la sua importanza strategica. Lewis Platt sostiene che le imprese di successo sono quelle capaci di catturare, immagazzinare e incrementare ciò che i loro dipendenti fanno.

Gli uomini quindi non sono più considerati come mere passività aziendali, ma vengono valutati come componente essenziale della ricchezza aziendale.

2.2 L'IMPORTANZA DELLA CONOSCENZA

Il crescente interesse che l'argomento "conoscenza" ha assunto per le imprese, può essere ricondotto a diversi fattori principali: la velocità del cambiamento tecnologico, la globalizzazione dell'economia, l'incremento della competizione fra le organizzazioni e la maggiore sofisticazione della clientela, la quale, richiede prodotti e servizi sempre più efficienti.

Uno dei temi che più ha appassionato e fa discutere gli studiosi di management e delle organizzazioni riguarda la definizione di conoscenza. Secondo Davenport, la conoscenza è "una combinazione fluida di esperienza, valori, informazioni contestuali e competenza specialistica che fornisce un quadro di riferimento per la valutazione e l'assimilazione di nuova esperienza e nuove informazioni. Essa si origina e viene applicata attraverso i conoscitori, Nelle organizzazioni la conoscenza risulta legata non solo ai documenti, ma anche alle procedure e ai processi organizzativi, alle pratiche e alle norme" (Davenport, Il sapere a lavoro).

In base al grado di accessibilità, la conoscenza può essere suddivisa in: tacita ed esplicita (Fontana e Lorenzoni, Il knowledge management).

- La conoscenza tacita: è quella conoscenza che si sedimenta all'interno della mente delle singole persone, è personale, specifica nel contesto, e in quanto tale è difficilmente formalizzabile e comunicabile, può essere esperienziale o pratica (know-how, prospettive, credenze, ecc.);
- La conoscenza esplicita: è oggettiva e razionale, nel senso che è codificata, ed è esprimibile attraverso un linguaggio sistematico e formale, ad esempio attraverso la scrittura. È trasferibile grazie a manuali, libri, computer ecc.

Il più importante studio sull'argomento fu condotto in una dimensione filosofica, da m. Polanyi dove anch'egli distinse due tipi di conoscenza: tacita ed esplicita. Secondo Polanyi, gli esseri umani sanno molto di più di quello che riescono a riferire ed articolare, e la conoscenza, che può essere espressa in parole e numeri, rappresenta solo la punta dell'iceberg del corpo complessivo delle conoscenze. Quindi se la punta dell'iceberg è la conoscenza esplicita, il corpo dell'iceberg è costituito dalla conoscenza tacita. Essa, sostiene Polanyi, è come incorporata nelle azioni e nell'esperienza degli individui, i quali manifestano grande difficoltà ed esprimerla con parole o altra forma comunicativa esplicita. È quindi una conoscenza che esiste ma che non è facilmente visibile ed esprimibile. Essa può essere dedotta attraverso l'osservazione dei comportamenti, per mezzo di discussioni di gruppo, interviste ed indagini.

Anche altri autori come Nonaka e Takeuchi hanno approfondito l'argomento e sostengono che tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita esiste un'interazione.

Difatti questi due tipi di conoscenza non costituiscono entità assolutamente separate, ma dimensioni mutuamente complementari che interagiscono fra loro in un continuo interscambio nelle attività creative degli esseri umani.

Dall'interazione tra conoscenza tacita ed esplicita si arriva ad ottenere un processo continuo e dinamico di creazione della conoscenza.

Processo che si articola in quattro modalità di conversione della conoscenza:

- 1) **Socializzazione:** passaggio da una conoscenza tacita ad un'altra tacita;
- 2) **Esteriorizzazione:** passaggio da una conoscenza tacita ad una esplicita;
- 3) **Combinazione:** passaggio da una conoscenza esplicita ed un'altra esplicita;
- 4) **Interiorizzazione:** Passaggio da una conoscenza esplicita ad una tacita.

Si parla di **socializzazione** per indicare il passaggio da una conoscenza tacita a un'altra sempre tacita. Questo può avvenire solamente attraverso il contatto diretto di due persone, infatti la conoscenza tacita non è codificabile e quindi può essere trasmessa attraverso un contatto diretto con chi la detiene. Si può ottenere questo risultato con pratiche di apprendimento sul lavoro (on the job training). È fondamentale, per l'acquisizione di questo tipo di conoscenze il contributo fornito dall'esperienza.

Nelle aziende di oggi è forse difficile comprendere come sia importante questo tipo di conversione ed in particolare come possa essere messo in pratica l'apprendimento sul lavoro. Tra le pratiche più efficaci, compaiono la creazione di "campi di breinstorming", che sono dei contesti informali in cui le persone possono appunto socializzare, con la finalità di trasmettersi conoscenza implicita. Gli incontri informali, sono le occasioni migliori durante le quali le idee fluiscono liberamente e una nuova comunanza di prospettive può essere generata anche tra persone con differenti background e interessi. La seconda modalità di trasformazione, che permette, partendo da una conoscenza tacita di ottenere una esplicita, è l'**esteriorizzazione**.

Questa è forse la più complessa delle quattro modalità di conversione, essendo la conoscenza tacita caratterizzata da una non codificabilità e strettamente legata a modelli mentali non facilmente descrivibili. L'esteriorizzazione cerca di creare un processo di espressione della conoscenza tacita attraverso concetti espliciti. Essa rappresenta anche

la chiave per la creazione di nuove conoscenze, perché crea concetti nuovi ed espliciti a partire dalla conoscenza tacita.

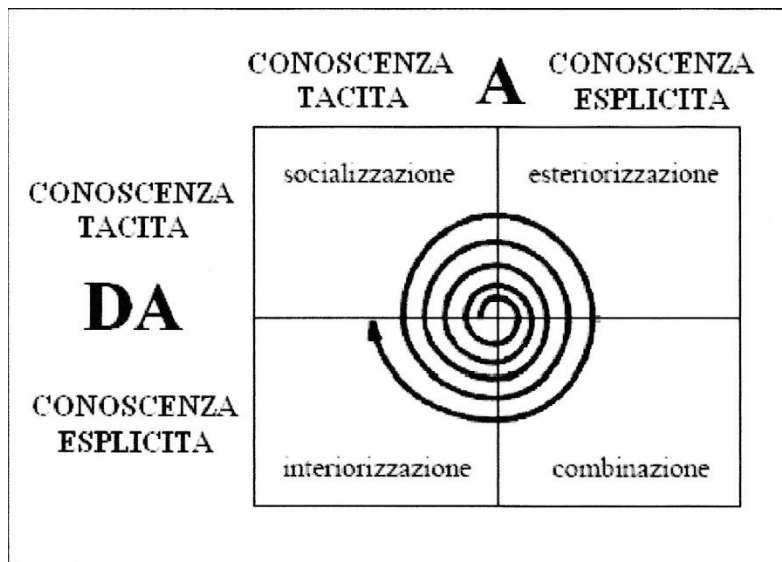
Per ottenere questo risultato gli individui possono sfruttare la metafora, l'analogia, il concetto, l'ipotesi e il modello per esplicitare un sapere che altrimenti resta incorporato al contesto dell'azione in cui è stato generato.

Il terzo tipo di conversione è la **combinazione**, che consiste nel passaggio da una conoscenza esplicita ad un'altra sempre esplicita. La combinazione è la modalità più semplice per creare conoscenza, gli individui si scambiano e combinano conoscenze attraverso i mezzi più svariati, quali: documenti, incontri, conversazioni telefoniche, reti informatiche di comunicazione, ecc.. Caratteristica della conoscenza esplicita è infatti la trasferibilità. Con questa modalità è possibile attingere una o più conoscenze esplicite e attraverso lo smistamento, l'aggiunta, la combinazione e la categorizzazione, produrne delle altre nuove, diverse da quelle di partenza. A tale fine può essere d'aiuto il contributo della tecnologia e dei sistemi informatici, che riescono sia ad agevolare la diffusione e la circolazione della conoscenza esistente, che le combinazioni di queste per l'ottenimento di nuova conoscenza esplicita.

Ultima modalità di conversione è data dall'**interiorizzazione**, che consiste nel trasformare conoscenza esplicita in conoscenza tacita. Essa può essere assimilata all'apprendimento attraverso l'azione (learning by doing). Infatti per ottenere una conoscenza tacita, un individuo deve assimilare quanto è esplicito e farlo proprio. Per far ciò ci si può avvalere di conoscenza verbale, o meglio di quella contenuta in documenti, manuali o storie che facilitano il processo di conversione.

Il modello Nonaka e Takeuchi evidenzia come i vari tipi di conversione della conoscenza non vadano considerati isolatamente, ma interagiscono tra di loro in modo logico.

Mettendoli nella giusta relazione, si evidenzia come nella realtà esista un circolo ricorrente in cui la conoscenza si trasforma e si diffonde all'interno dell'organizzazione e finisce poi per produrne altra. Questa relazione, proprio per la sua caratteristica di circolarità, è stata chiamata **spirale della conoscenza**.



La spirale della conoscenza (tratta da Nonaka Takeuchi 1995)

Il repertorio di soluzioni che formano le routine di un'organizzazione non è però un insieme statico e predefinito; quando nuove alternative vengono esplorate e selezionate, si pone il problema di memorizzare questi nuovi elementi di conoscenza. Si tratta, di tradurre una singola esperienza, spesso individuale, in conoscenza organizzativa che possa essere successivamente utilizzata anche da altri in modo tale da costituire patrimonio dinamico dell'organizzazione. Le dynamic capabilities consistono nella capacità dell'organizzazione di apprendere, adattarsi, modificarsi e rinnovarsi nel tempo.

2.3 L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO E LA LEARNING ORGANIZATION

L'apprendimento è un processo di trasformazione che coinvolge conoscenze, abilità e atteggiamenti di un individuo. L'apprendimento individuale diventa il nodo strategico dello sviluppo e della competitività aziendale (Warglien 1988).

Il cambiamento della cultura organizzativa e l'abbandono della logica tayloristica, che per decenni aveva alimentato l'identificazione di criteri di progettazione dell'organizzazione del lavoro, portano alla necessità di avere requisiti organizzativi e cognitivi superiori a quelli del passato (Kolb, Levitt, March, Miggiani, Tommasini).

Essenziale al raggiungimento di alte performance aziendali diventa lo sviluppo di canali flessibili di comunicazione non solo di tipo verticale ma anche laterale. Circuiti di comunicazione più veloci e meno gerarchizzati agevolano il trasferimento di conoscenze, promuovendo cicli continui di apprendimento dai livelli più semplici sino allo sviluppo di skill individuali, capaci di mettere il singolo nelle condizioni di apprendere ad apprendere (Cohen, Levinthal, Dogson).

La caratteristica fondamentale dei processi di apprendimento, è la dimensione di apprendimento continuo che sono chiamati ad assumere. L'esigenza di apprendere non può più essere concepita come una risposta/reazione di fronte all'emergere di discontinuità, ma deve diventare una modalità normale di accompagnamento della crescita della professionalità individuale nell'ambito di ruoli e procedure organizzative in continua evoluzione.

Da strumento per adattare gli uomini al cambiamento, l'apprendimento (vedremo dunque la formazione) deve essere concepito come una leva autonoma del cambiamento stesso: il singolo viene iscritto in un circolo virtuoso, viene messo nelle condizioni di prendere decisioni (decision making) e di partecipare alla risoluzione dei problemi (problem solving) relativi al processo produttivo.

Tutto ciò implica l'emergere di nuovi atteggiamenti che facilitino la creazione e lo sviluppo di un patrimonio comune: la cultura organizzativa assume così la funzione di involucro all'interno del quale possono maturare forme diverse di apprendimento continuo e crescita professionale (Garvin, Hassen-Bauer, Snow).

Perché le assunzioni sin qui delineate possano trovare una realizzazione pratica nella vita di un'organizzazione è necessario che tutta l'organizzazione venga proiettata lungo questa traiettoria: questo significa sciogliere le rigidità del passato rispetto agli stili di leadership, ridefinendo nello stesso tempo il genere di attività demandate al middle management, che sta assumendo un ruolo chiave in tutte le esperienze di implementazione di modelli flessibili di organizzazione della produzione industriale. L'apprendimento organizzativo richiede da parte del management una continua valorizzazione delle conoscenze e competenze e l'utilizzo della consulenza e della valutazione della formazione per stabilire:

- Quanto efficacemente l'organizzazione gestisce il suo personale, le sue risorse, la tecnologia ed i processi di gestione strategica rispetto al reale lavoro svolto;
- Quanto siano efficaci i legami che sostengono l'evoluzione della conoscenza organizzativa.

L'apprendimento organizzativo rappresenta una delle fonti più importanti di diversità fra le imprese: se interpretiamo i diversi modi in cui le imprese rispondono ai cambiamenti ambientali come il risultato della loro diversità accumulazione della conoscenza, l'apprendimento diventa l'elemento chiave nella spiegazione di tali differenze.

L'apprendimento così inteso, però, non equivale ancora alla learning organization.

Il concetto di learning organization è riferito ad una struttura organizzativa che nel suo complesso genera delle pratiche volte a sviluppare conoscenze e routine al fine di assicurare all'organizzazione stessa una migliore capacità di adattamento alle perturbazioni imposte dall'ambiente esterno (Narduzzo, Warglien, Huber).

La learning organization può essere dunque considerata, da un lato sia il risultato di una strategia, sia una necessità dovuta ai rapidi e pervasivi cambiamenti di tipo tecnologico; dall'altro un metodo analitico, può essere l'angolo di osservazione attraverso il quale si prende in analisi una determinata struttura organizzativa (Argyris, Schon, Bandura, Benoit, Mackenzie).

Non è sufficiente mobilitare risorse ed investimenti formativi per poter attribuire ad un'organizzazione la definizione di organizzazione che apprende; è difficile trovare un'organizzazione nella quale il processo di apprendimento sia totalmente bloccato, anche per quelle inserite in contesti produttivi statici. Per questo motivo, non tutti i processi di apprendimento sono identificabili secondo le categorie di "continuous learning" (Costa, Rullani, Frigo).

La learning organization è un'organizzazione che attiva molteplici risorse destinate alla crescita ed al trasferimento delle competenze in una prospettiva di apprendimento continuo (Cohen, Sproull, Lipparini, Lorenzoni, Malhotra)

Il concetto di apprendimento continuo scaturisce da due fattori:

- Il primo si riferisce alla dinamicità del contesto in cui viene ad operare l'organizzazione, cioè il mercato.
- Il secondo è strettamente legato al primo: un contesto dinamico presenta molte incertezze scarsamente prevedibili.

L'attività organizzativa opera dunque in una situazione in cui la razionalità viene ad essere limitata (Simon, March, Simon); di conseguenza la consapevolezza di questo limite cognitivo spinge le organizzazioni a non dare mai per scontato e per definito il processo di apprendimento (Comfort, Cowan).

2.4 LE COMPETENZE E LE MOTIVAZIONI

Le ragioni che muovono ad adottare un punto di vista come quello delle competenze sono:

- Il cambiamento continuo
- Le spinte alla competizione e alla globalizzazione
- L'evoluzione dei contesti organizzativi
- Le esigenze di flessibilità, rapidità, qualità e innovazione

Queste fanno sì che si assista ad una progressiva “indefinizione dei contenuti dei ruoli e delle posizioni” (Ratti, 1989) e che diventi necessario un ripensamento degli approcci alla gestione delle risorse umane, centrati tradizionalmente proprio sull'analisi di ruoli e posizioni.

Come abbiamo già anticipato, di fronte ad un ambiente complesso e turbolento, le strategie devono rispondere in modo adeguato, le strutture organizzative dovranno essere meno stabili e vincolanti e si dovrà garantire una maggiore autonomia e più ampie responsabilità agli individui che vi operano.

Ciò comporta che per le imprese diventi sempre meno importante ciò che l'individuo deve fare e sempre più importante ciò che egli sa fare.

E' qui che si inseriscono le metodologie di gestione delle risorse umane per competenze, rappresentando una tecnologia adeguata e completa, in grado di gestire i cambiamenti strategici e organizzativi valorizzando il portafoglio di competenze degli individui e fornendo un insieme di strumenti che possono essere applicati ai processi di selezione, sviluppo e valutazione.

Evoluzione delle politiche di gestione delle risorse umane

Da

A

<p><u>La classificazione</u></p> <p>Contenuti (che cosa si classifica)</p> <p>Metodi (come si classifica)</p> <p>Finalità (perché si classifica)</p>	<p>Posizioni, job</p> <p>Fasce strette, punteggi basati sui fattori</p> <p>Retribuzioni, carriera</p>	<p>Sistemi professionali, famiglie professionali, ruoli professionali, broadbanding, competenze, profili professionali</p> <p>Sviluppo professionale, flessibilità del sistema, sviluppo di competenze</p>
<p><u>La valutazione</u></p> <p>Contenuti (che cosa si classifica)</p> <p>Metodi (come si classifica)</p> <p>Finalità (perché si classifica)</p>	<p>Obiettivi, risultati</p> <p>Valutazione capo/collaboratore</p> <p>Gestione della retribuzione, controllo della retribuzione</p>	<p>Obiettivi, risultati, competenze, capacità, comportamenti organizzativi</p> <p>Valutazione multipla, autovalutazione</p> <p>Sviluppo della prestazione, gestione delle retribuzioni, crescita professionale</p>
<p><u>Sistema formativo</u></p> <p>Responsabilità</p> <p>Modalità</p> <p>Contenuti</p>	<p>Responsabile gerarchico, linea, direzione delle risorse umane</p> <p>Corsi d'aula, training on the job</p> <p>Prevalentemente tecnici</p>	<p>Direzione risorse umane, persona per sé, responsabili di progetto, famiglia professionale, comunità professionale</p> <p>Aula, teleformazione, autoistruzione, benchmarking, study tour, pacchetti multimediali</p> <p>Gestionali, manageriali, orientati ai comportamenti di supporto al cambiamento organizzativo</p>

Gerli F., La nuova formazione manageriale, 2002

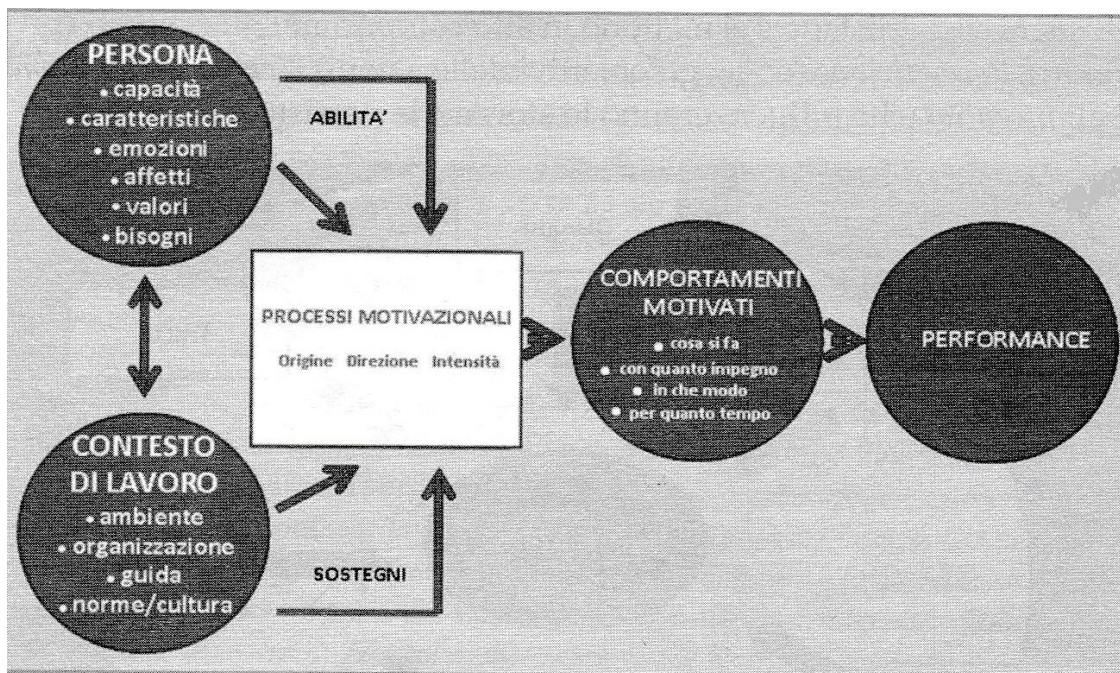
Il contributo di vari autori che rappresentano il percorso verso la nozione di competenza hanno aperto una strada nel campo delle scienze sociali applicate al management incentrandosi sull'analisi delle motivazioni degli individui come fattori in grado di spiegare il livello della performance lavorativa.

Il comportamento di un individuo trova origine e spiegazione nella **motivazione** e nella capacità che le persone hanno di stabilire obiettivi, sviluppare strategie e valutare la propria prestazione.

La motivazione può essere definita come “l’insieme dei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo”(Mitchell 1982).

La prospettiva motivazionale completa lo sforzo di comprensione delle determinanti del comportamento organizzativo, aiutandoci meglio a capire alcune sue rilevanti conseguenze, come la performance e tutto ciò che possa influenzarla.

La figura sotto propone un modello per comprendere i fattori che influenzano il comportamento organizzativo e che vedono nei processi motivazionali una principale determinante per la determinazione delle dinamiche che riguardano la performance.



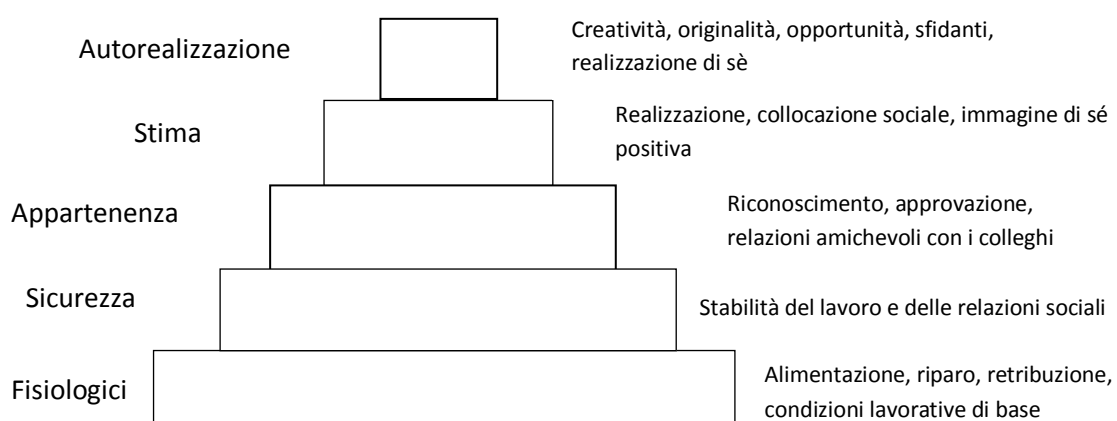
Gabrielli – Modello per comprendere la motivazione legata alla prestazione, 2010.

Il primo passo significativo è svolto da Maslow; il quale sostiene che il contenuto delle motivazioni all’azione si origina dall’insoddisfazione.

Il bisogno viene definito come carenza di un “oggetto” desiderato, che spinge la persona a tenere certi comportamenti finalizzati a raggiungerlo. I bisogni si distinguono in:

- ❖ Bisogni fisiologici: riguardano le necessità di un individuo (mangiare, vestirsi, ripararsi), costituendo la premessa necessaria di ogni altro desiderio;
- ❖ Bisogni di sicurezza: cioè la possibilità di garantirsi una sicurezza fisica e psicologica duratura;
- ❖ Bisogni di appartenenza: relativi al desiderio di crearsi una rete relazionale in cui si è riconosciuti e si riceve approvazione;
- ❖ Bisogni di stima: distinti in bisogni di autostima (desiderio di raggiungere risultati e una padronanza del proprio lavoro tali da essere soddisfatti di sé) e di eterostima (desiderio di essere riconosciuti dagli altri per il proprio lavoro, di avere una buona reputazione e collocazione sociale);
- ❖ Bisogni di autorealizzazione: desiderio di realizzare tutte le proprie potenzialità, la cui soddisfazione si manifesta nell'accettazione di sé, nella spontaneità e nella capacità di creare relazioni umane profonde.

I primi due bisogni si definiscono primari, poiché sono legati a necessità fisiologiche e non presentano molta diversità nelle modalità di soddisfazione tra differenti persone. I secondi tre sono chiamati superiori e sono maggiormente influenzati dal contesto di riferimento in cui è inserito l'individuo e dalle sue preferenze personali.



La scala dei bisogni di Maslow - Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

I bisogni formano una gerarchia, nel senso che quelli di livello più elevato non vengono percepiti dall'individuo sino a che quelli inferiori non sono soddisfatti. Inoltre, una persona non sarà motivata da un bisogno che ha già trovato soddisfazione.

Questa teoria è stata criticata da più parti perché, nonostante appaia condivisibile che la motivazione di un comportamento nasca dalla tendenza alla soddisfazione di un bisogno, l'ordine e l'intensità con cui questi bisogni si manifestano non sono uguali per tutte le persone. I bisogni superiori, in particolare, presentano un'elevata variabilità tra individui e possono risultare completamente opposti quando si confrontano persone che provengono da contesti sociali differenti. Essi si modificano in funzione del momento e delle circostanze in cui ci si trova.

Il passo successivo è stato svolto dal contributo di McClelland che sostiene che i contenuti delle motivazioni che spingono le persone all'azione sono:

- Il **SUCCESSO**: il bisogno di affermarsi tramite lo sforzo individuale. Le persone con un forte desiderio di successo cercano di raggiungere standard di eccellenza. Essi infatti, tendono ad evitare situazioni ad alto rischio e a basso rischio, preferiscono lavorare da soli o con persone simili a loro, hanno bisogno di feedback frequenti sugli esiti dei propri sforzi e infine tendono a prendersi la responsabilità individuale per la riuscita di un compito.
- Il **POTERE**: è il bisogno di possedere uno status riconosciuto ed essere in grado di influenzare gli altri. Queste persone sono attratte da posizioni di leadership.
- L'**AFFILIAZIONE**: è il bisogno di stabilire, mantenere o ripristinare un rapporto personale con gli altri. La persona con questo bisogno desidera lavorare all'interno di gruppi nei quali possa sentirsi accettata e tende ad instaurare legami di amicizia e confidenziali anche sul lavoro. Il prevalere di questo bisogno può anche generare nell'individuo un atteggiamento di dipendenza, e se la persona copre posizioni di responsabilità organizzativa troverà difficoltà a prendere decisioni importanti

Secondo McClelland, gli individui possono cambiare, se lo vogliono, il proprio profilo motivazionale, purché tale cambiamento sia coerente con il contesto di riferimento e in particolare con le sue norme e i suoi valori. Conseguentemente, la competenza viene definita come un sistema di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente correlati al successo nel lavoro. La valutazione delle competenze parte dal criterio del successo per identificare a ritroso le caratteristiche che sembrano spiegare il successo stesso.

Particolare rilevanza nella gestione delle risorse umane è nella differenza tra high-achiever e low-achiever; i primi fortemente motivati al successo e i secondi non sono interessati a questo valore.

Gli high-achiever sono caratterizzati da un'elevata autonomia, dalla capacità di gestire uomini e risorse per raggiungere l'obiettivo; mentre i low-achiever hanno un basso livello di autostima e tendono a attribuire i successi a cause diverse dalle proprie capacità.

Per approfondire e rendere dinamica la prospettiva motivazionale e calarla nell'ambito aziendale, è necessario spostare l'attenzione dai bisogni dell'individuo ai fattori dell'organizzazione che generano soddisfazione.

In questa direzione è rilevante il contributo di Herzberg, il quale arrivò a due conclusioni:

- La soddisfazione e insoddisfazione sul lavoro non sono percezioni che stanno agli estremi opposti di un continuum ma sono distinte e sono alimentate da gruppi diversi di fattori.
- Gli elementi che generano insoddisfazione sono strettamente legati al contesto organizzativo come le regole dell'azienda, le relazioni con il capo e i colleghi, lo stipendio e le condizioni di lavoro; mentre quelli che generano soddisfazione riguardano i contenuti del lavoro come il successo, i riconoscimenti ricevuti, il lavoro in sé, la responsabilità e le opportunità di carriera.

Gli elementi che generano insoddisfazione, attivi solo quando sono assenti, vengono definiti fattori igienici; gli elementi che generano soddisfazione, la cui assenza non genera insoddisfazione ma la cui presenza origina un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro, sono definiti fattori motivanti.

Il processo motivazionale e la teoria di Vroom

Abbiamo visto nella figura del “*Modello per comprendere la motivazione legata alla prestazione*” di Gabrielli la centralità del processo motivazionale nel modello per comprendere la motivazione legata alla performance.

Infatti Vroom ha focalizzato la ricerca sul meccanismo attraverso cui le istanze motivazionali influiscono sulle azioni.

L'assunto di base è che le persone indirizzano i loro sforzi verso comportamenti e azioni che portano a ricompense desiderabili. Secondo Vroom il processo motivazionale parte dall'individuo che esamina la valenza della ricompensa, cioè fa una valutazione di quanto la ricompensa prospettata sia per lui desiderabile. Al termine di questa valutazione, la persona decide il livello di sforzo da impiegare nella sua attività; questo però non è condizionato solo da quanto egli desidera la ricompensa, ma anche da una valutazione del modo in cui il suo maggiore sforzo si tradurrà nel risultato atteso. Questa viene definita aspettativa ed è condizionata da fattori esogeni, organizzativi e individuali.

Effettuata l'aspettativa, dobbiamo considerare la strumentalità, ovvero il legame tra risultato ottenuto e ricompensa. A questo punto, secondo Vroom, l'individuo ha tutti gli elementi per scegliere, tra le alternative di comportamento, quella con la forza motivazionale più elevata data dal prodotto tra i tre fattori:

Forza motivazionale= valenza * aspettativa * strumentalità

La teoria delle aspettative è stata sottoposta a verifiche empiriche che non l'hanno sempre confermata. La ragione va ricercata nel fatto che dovrebbe essere considerata un modello euristico per tentare di approssimare le variabili che possono influire sulle prestazioni lavorative; serve più a porsi domande giuste a fronte di situazioni concrete, che non a dare risposte assolute a priori.

Classificare la popolazione aziendale in termini di motivazioni è fondamentale per segmentare le politiche, i sistemi operativi usati, dosare gli interventi in modo da aumentare la soddisfazione di ciascuno.

Terminata la parentesi sulle considerazioni motivazionali, il percorso verso la nozione di competenza (introdotto da McClelland prosegue con l'approfondimento di Boyatzis che definisce la competenza "una caratteristica intrinseca di un individuo e causalmente correlata a una prestazione efficace o superiore alla mansione").

Egli distingue 2 tipi di competenze:

- *Le competenze di soglia*: sono le caratteristiche minime per coprire un certo ruolo.

- *Le competenze distintive*: sono quelle caratteristiche che differenziano la prestazione e la portano a un livello superiore.

Gli Spencer, partendo dalle assunzioni di Boyatzis offrono un concetto di competenza maggiormente operativo ai fini gestionali, infatti ridefiniscono le 5 modalità con cui le competenze si possono presentare:

- a. **MOTIVAZIONI**: ciò che un soggetto costantemente pensa o desidera e che guida e dirige il suo comportamento.
- b. **TRATTI**: caratteristiche fisiche e reazioni costanti a situazioni e informazioni.
- c. **IDEA DI SE**: atteggiamenti, valori, immagine di sé di una persona.
- d. **CONOSCENZE**: informazioni di cui una persona dispone su un campo specifico.
- e. **SKILL**: abilità di compiere un certo compito fisico o mentale.

Le motivazioni e i tratti sono difficili da valutare e da sviluppare, mentre le conoscenze e le skill sono più visibili e modificabili attraverso la formazione e l'esperienza, mentre l'idea di sé si trova in una posizione intermedia.

Si sono sviluppate inoltre altre ricerche che cercano di spiegare quali siano i dati fondamentali che permettono ad un manager di tenere comportamenti che incidono positivamente sull'andamento della propria organizzazione. Nella prospettiva delle intelligenze multiple di Cocco, si suggerisce come il manager debba possedere contemporaneamente capacità di problem solving, presa di decisioni in situazioni complesse e gestione delle relazioni; vengono così analizzati i tre concetti rilevanti quali: l'intelligenza emotiva, l'intelligenza culturale, l'intelligenza manageriale.

In particolare, in questo trattato, prendiamo in considerazione l'intelligenza manageriale che Menkes definisce come: insieme di capacità che un individuo deve essere in grado di dimostrare nei contesti lavorativi:

- **Portare a termine i compiti**: i manager devono formulare strategie, portare l'azienda a concentrarsi su alcuni elementi essenziali, scegliere una direzione e proporre nuove iniziative.

- Lavorare con e attraverso le persone: ai manager viene costantemente richiesto di anticipare e gestire i conflitti, guidare team di collaboratori e trattare con i clienti.
- Avere una buona capacità di valutazione di sé stessi: i manager devono accogliere i suggerimenti e le critiche altrui, riconoscere i cambiamenti e adattarsi di conseguenza.

Bibliografia:

AUTIERI E., Management delle risorse umane. Fondamenti professionali, Guerrini e associati, Milano, 2004.

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

FABBRINI G., RICCIARDI A., Human Resources: modalità di reporting e criteri di valutazione, 2007.

GABRIELLI GABRIELE, People Management, 2010.

GENTILI G., La risorsa umana: un potenziale pressochè illimitato. La formazione in azienda, Franco Angeli, Milano, 1995.

GERLI F., La nuova formazione manageriale, 2002.

GIANNINI M. Dispense di organizzazione aziendale e risorse umane, dipartimento di economia aziendale e. Giannessi.

H. ITAMI, Le risorse invisibili, Isedi, Torino, 1993.

RECCHIONI M., Formazione e nuove tecnologie tendenze evolutive tra organizzazione e mercato, Roma, 2001.

VERGEAT M., “Nuove funzionalità delle tecnologie per l’apprendimento”, in FOR, 1999.

VINO A., Processi cognitivi e apprendimento nelle organizzazioni, 1990.

CAPITOLO TERZO

IL CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE

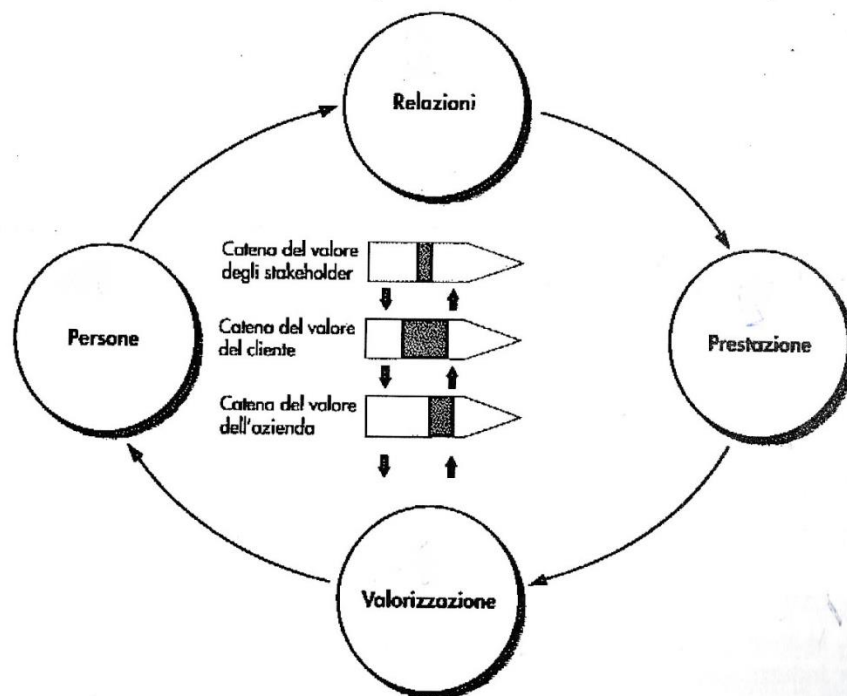
Il capitale umano è la fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese.

La Direzione Risorse Umane deve implementare una valenza strategica alle proprie attività e rinnovare la propria strumentazione rendendola meno burocratica e più a contatto diretto con le scelte della linea operativa e con le attese dei clienti.

Si propone dunque il modello del CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE che si basa su quattro determinanti:

- 1) PERSONE
- 2) RELAZIONI
- 3) PRESTAZIONE
- 4) VALORIZZAZIONE

Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011



3.1 LE PERSONE

Le persone hanno caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche e sociali che ne differenziano il comportamento lavorativo e, quindi, il valore che potenzialmente sono in grado di apportare all'organizzazione.

Occorre dunque analizzare il capitale umano che un individuo incorpora e le competenze che lo caratterizzano.

La competenza viene definita come “una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata a una prestazione efficace” (Boyatzis 1982).

Le competenze sono dunque un insieme di:

- ❖ Motivazioni
- ❖ Tratti
- ❖ Atteggiamenti e valori
- ❖ Conoscenze
- ❖ Abilità (skill)

Le competenze permettono a un individuo di coprire il proprio ruolo organizzativo fornendo una prestazione allineata con le aspettative dell'azienda.

I meccanismi che le imprese utilizzano per incrementare e sviluppare le competenze possono essere, da una parte le tradizionali strumentazioni della gestione delle risorse umane, come la selezione, la formazione, lo sviluppo e dall'altra parte strumentazioni di tipo trasversale come la gestione di un rapporto attivo con i mercati esterni ed interni del lavoro e il coinvolgimento degli stakeholder per progettare i percorsi di crescita dei lavoratori.

La presenza di competenze interne ed esterne all'impresa costituisce una semplice potenzialità.

E' necessaria la relazione perché possono essere impiegate e valorizzate.

3.2 LE RELAZIONI

Definendo le relazioni, si fa riferimento sia al contratto in senso tecnico-giuridico, sia in senso psicologico, organizzativo e sociale (Rousseau 1995).

Con il contratto psicologico si fa riferimento alle attese reciproche che la persona stabilisce con l'organizzazione, è basato sulle azioni che il lavoratore crede di dover fornire e su ciò che si attende da parte dell'organizzazione.

Fa riferimento ad aspetti che non appaiono nel contratto formale e può incidere sullo spirito di collaborazione, impegno, fiducia per far sì che le attese trovino una risposta soddisfacente per le due parti coinvolte.

Si usa il concetto di social capital accanto al concetto di capitale umano.

Il capitale umano è funzione di competenze, conoscenze e capacità delle persone e il social capital è funzione delle relazioni attivate dalle persone.

La Direzione Risorse Umane ha avuto un ruolo importante nella costituzione della relazione e un ruolo inferiore nella sua gestione che veniva affidata al rapporto diretto tra il lavoratore e il suo superiore gerarchico.

Il ruolo della Dru è stato più significativo nelle relazioni collettive, costituite dalle relazioni sindacali.

La gestione, costruzione e ampliamento del tessuto relazionale oltre i confini aziendali è una competenza che coinvolge sempre di più la Dru. Risulta inoltre fondamentale, oltre al tipo di relazione, la sua qualità, infatti la valutazione delle competenze fa riferimento alla qualità della relazione.

La relazione che l'organizzazione instaura con le persone può essere caratterizzata da 2 variabili:

- Il rispetto per la persona, intesa come correttezza giuridica, contrattuale e organizzativa della relazione.
- Il coinvolgimento emotivo, commitment, attenzione.

Tale relazione può essere rappresentata nella seguente matrice che determina quattro configurazioni:

Coinvolgimento emotivo, commitment, attenzione	+	AZIENDA PATERNALISTA	AZIENDA INTEGRATA
	-	AZIENDA OPPORTUNISTA	AZIENDA TECNOCRATICA
		-	+
		Rispetto	

Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

- a. AZIENDA OPPORTUNISTA: abbiamo basso coinvolgimento emotivo, commitment e attenzione e basso il rispetto, quindi l'impresa non cura né la correttezza formale, né l'intensità sostanziale della relazione.
- b. AZIENDA PATERNALISTA: abbiamo alto coinvolgimento emotivo e un basso rispetto delle condizioni formali e è molto frequente nella piccola azienda patronale.
- c. AZIENDA TECNOCRATICA O BUROCRATICA: è composta da un basso coinvolgimento emotivo e da un alto rispetto per le persone e le relazioni formali.
- d. AZIENDA INTEGRATA: prevede un alto coinvolgimento emotivo e un alto rispetto, punta a valorizzare le caratteristiche dei prodotti e l'immagine aziendale presso i clienti per creare un assetto organizzativo che incorpori i valori aziendali, attraverso i quali si attraggono, trattengono e sviluppano persone.

3.3 LA PRESTAZIONE

Le persone selezionate e assunte vengono inserite nell'organizzazione per coprire un ruolo e fornire una prestazione.

La prestazione è funzione delle competenze delle persone e a parità delle competenze, una persona fornisce una prestazione più o meno elevata a seconda sia dell'impegno e motivazione sia degli strumenti tecnologici, processi e procedure.

La presenza di attività non stabilizzate e di pressioni competitive che determinano un cambiamento continuo richiede una capacità di invenzione con il rapido adeguamento dei programmi di azione precedentemente stabiliti.

Emerge dunque il ruolo creativo della persona che viene chiamata a esprimere giudizi, a conferire significati e a costruire nuove strutture.

La prestazione deve essere erogata con uno spirito di collaborazione ma la regolazione contrattuale non sempre riesce ad assicurarla; infatti le clausole contrattuali non garantiscono gli atteggiamenti di lealtà, flessibilità, orientamento al risultato utili per l'altro contraente.

Nasce quindi il problema della progettazione dei ruoli e delle posizioni di lavoro e la loro integrazione e dell'integrazione con la tecnologia in continuo cambiamento perché la pressione gerarchica rischia di bloccare l'autonomia e l'iniziativa del lavoratore.

3.4 LA VALORIZZAZIONE

Quest'ultima fase significa per l'azienda l'incontro con il mercato e dunque con la clientela e per la singola persona significa la riscossione del premio, sia in forma monetaria che psicologica.

C'è un passaggio da una produttività misurata con criteri interni di rapporto costo/risultato o input/output a una produttività misurata in termini di valore trasferito al cliente.

La valorizzazione delle risorse umane si risolve nell'apporto alla catena del valore dell'azienda e da questa alla catena del valore dei clienti e degli altri stakeholder esterni. Questa attenzione al mercato si ripercuote sulle risorse umane che parteciperanno ai benefici sia direttamente sia indirettamente:

- Direttamente, attraverso formule retributive variabili basate sulla performance.

- Indirettamente, attraverso piani crescita professionali e sviluppo delle competenze.

Questo modello riconsidera le politiche e le strumentazioni di gestione del personale con la finalità di allineare con le scelte aziendali a rilevanza strategica e operativa.

L'integrazione richiede la gestione unitaria dei processi e consente di generare un valore superiore al valore delle risorse immesse.

E' necessario porre costantemente attenzione alla catena del valore dell'azienda e alla catena del valore del cliente. Quest'attenzione dovrebbe:

- a) Costituire una sorta di vaccino contro modelli astratti e autoreferenziali di gestione delle risorse umane.
- b) Costringere a un iterazione continua tra i professionisti delle risorse umane e la linea operativa.
- c) Indurre una revisione profonda delle strumentazioni tecniche.

Bibliografia:

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

GIANNINI M. Dispense di organizzazione aziendale e risorse umane, dipartimento di economia aziendale e. Giannesi.

CAPITOLO QUARTO

IL PROCESSO DI ACQUISIZIONE DEL PERSONALE

Il processo di acquisizione del personale ha l'obiettivo di trovare e collocare nelle posizioni organizzative le persone con le caratteristiche adeguate alle richieste della stessa organizzazione.

Le fasi di questo processo sono:

- A. RECLUTAMENTO: insieme di attività attraverso le quali l'organizzazione esprime la sua domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale del lavoro.
- B. SELEZIONE: processo di scelta tra i candidati individuati dal reclutamento delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche ed ai requisiti ricercati.
- C. ACCOGLIMENTO: riguarda la fase informativa pre-inserimento.
- D. INSERIMENTO: primo periodo di presenza nell'organizzazione con contenuti addestrativo/formali.

Il processo di assunzione ha l'obiettivo di reperire e collocare nelle posizioni organizzative le persone con le caratteristiche adeguate alle richieste di strategia.

Possono esserci degli ostacoli a una programmazione di politiche di assunzione di lungo periodo:

- Cambiamenti organizzativi, che spingono verso una veloce evoluzione dei ruoli e delle competenze;
- Cambiamenti nei mercati, che accelerano i tempi di obsolescenza delle competenze distintive;
- Cambiamenti normativi che agendo sulle regole dei contratti modificano le logiche organizzative

La prima fase del processo di assunzione è relativo alla definizione del profilo della persona da inserire. Il processo di definizione della figura da ricercare si divide in due fasi:

1) La prima è la definizione della **job description** e riguarda le caratteristiche della posizione che la persona dovrà ricoprire, e questo in termini di:

- Titolo, etichetta della posizione,
- Obiettivi assegnati, sia di tipo produttivo, sia di tipo economico finanziario,
- Collocazione organizzativa e definizione delle relazioni interne,
- Condizioni ambientali di lavoro,
- Relazioni esterne,
- Principali compiti da svolgere,
- Livelli di autonomia e responsabilità,
- Strumenti di lavoro,
- Principali requisiti professionali necessari per ricoprire il ruolo.

2) La seconda fase avviene con la definizione della **person specification**.

Essa è relativa al profilo di conoscenze, competenze e abilità richieste per coprire la posizione.

La definizione del profilo cercato si chiude con la precisazione di requisiti specifici derivanti dalle caratteristiche generali della job description rispetto alle condizioni del mercato del lavoro, quali: età anagrafica; limiti geografici di residenza; esperienze in settori o in posizioni particolari; titoli di studio e certificazioni necessarie a coprire specifici ruoli; disponibilità alla mobilità e trasferimenti; caratteristiche del contratto offerto e del pacchetto retributivo.

Il processo di reclutamento e selezione rappresenta il primo passo nella creazione della relazione tra lavoratore e impresa. Reclutamento e selezione possono rappresentare una semplice reazione dell'impresa alla necessità di soddisfare il proprio fabbisogno di personale, oppure possono configurarsi come attività attraverso le quali l'organizzazione crea le premesse per lo sviluppo di un patrimonio di risorse strategiche. A partire dall'approccio adottato, derivano diversi orientamenti nella scelta degli strumenti e delle modalità con cui condurre l'intero processo. Si possono scegliere strumenti ritenuti oggettivi (test e assessment center) gestiti con impersonalità a volte da professionisti esterni, oppure vedere la selezione come un momento in cui si instaura o si rinnova il contratto psicologico tra lavoratore e impresa.

Bisogna considerare anche un diverso atteggiamento culturale in termini di strategia, valori e cultura, nei confronti della gestione del personale.

Le aziende che mirano all'ottimizzazione del matching tra candidato e caratteristiche del posto di lavoro avranno un atteggiamento di breve periodo nei confronti della gestione del personale e una tendenza a sfruttare le opportunità di costo offerte dalle condizioni del mercato. Le aziende che adottano un atteggiamento meno deterministico tenderanno a mettersi in ascolto del mercato, cercando di attirare lavoratori che hanno le caratteristiche adeguate per arricchire il capitale intellettuale dell'impresa.. Nel primo caso si adotta un orientamento che privilegia l'efficienza (velocità di risposta, costi di reclutamento e selezione); Nel secondo si privilegia l'efficacia e si cercherà di coinvolgere il management di linea per raggiungere una maggiore coerenza con la strategia e con le altre politiche di sviluppo delle risorse umane.

4.1 IL RECLUTAMENTO E LO SCREENING

Il reclutamento è la ricerca di candidati idonei potenzialmente a ricoprire una data posizione. L'obiettivo del reclutamento è quello di contattare nel più breve tempo possibile un numero di candidati sufficiente per soddisfare al meglio le esigenze dell'organizzazione a un costo contenuto (Costa 1997).

È fondamentale, per prima cosa, la coerenza tra il processo di reclutamento e selezione e la cultura organizzativa.

La trasmissione al mercato di un'immagine e di una cultura forti e ben definite rappresenta per l'impresa un mezzo per attirare persone con valori, aspettative e competenze coerenti rispetto a quelle organizzative.

Grazie a questa "autoselezione" è possibile non solo ridurre i tempi di reclutamento, ma anche massimizzare la probabilità di trovare persone che verranno inserite in azienda con maggiore facilità.

L'impresa deve definire il proprio bacino di reclutamento chiedendosi: "dove cerco la persona da inserire in azienda?"

I candidati possono essere ricercati all'interno o all'esterno dei confini aziendali.

4.1.1 IL RECLUTAMENTO INTERNO

Quando viene a crearsi una nuova posizione o se ne rende vacante una già esistente, la Dru immediatamente verifica se in impresa ci sono persone che possiedono caratteristiche richieste. L'uso della mobilità interna necessita però della presenza di un sistema di monitoraggio delle professionalità sempre aggiornato e di strumenti per stimare le conseguenze degli spostamenti.

La scelta dei lavoratori dal mercato interno permette di perseguire i seguenti benefici:

- Minori costi di selezione e inserimento rispetto al mercato esterno;
- Conservazione e rafforzamento degli elementi di stabilità che caratterizzano il mercato interno del lavoro;
- Aumento del ritorno degli investimenti in formazione legati allo sviluppo di competenze specifiche;
- Miglioramento delle relazioni sindacali, soprattutto quando la stabilità dell'impiego e il controllo dei flussi in entrata e in uscita rientrano tra gli obiettivi prioritari dei sindacati.

Si devono però fronteggiare i seguenti costi:

- Rischio di obsolescenza del capitale umano organizzativo, che non viene "rinnovato" tramite inserimenti dall'esterno e deve essere continuamente aggiornato con corsi di formazione;
- Rigidità dei processi di mobilità interna, che nel caso di un mercato interno potenzialmente chiuso possono essere più onerosi rispetto a una ricerca sul mercato esterno. Questo rischio risulta aggravarsi nelle fasi depressive dei cicli economici o aziendali, in cui aumenta il fenomeno del sovradimensionamento degli organici;
- Attività amministrative per le procedure di mobilità interna;
- Attività di programmazione relative alla stima della disponibilità del personale a fronte dei fabbisogni.

Gli strumenti di reclutamento interno sono:

- a) Le ricerche su banche dati aziendali, infatti è fondamentale che un'organizzazione possieda un sistema informativo del personale sviluppato per avere a propria disposizione un patrimonio di informazioni relative alla condizione professionale dei propri collaboratori.
- b) I sistemi di job posting che rappresentano una sorta di bacheca degli annunci di lavoro nella quale viene data pubblicità alle posizioni vacanti in azienda per consentire ai collaboratori di venirne a conoscenza e possano presentare la loro candidatura. Uno dei rischi del job posting, è la gestione del momento in cui la persona che ha presentato la propria domanda riceve il feedback: nel caso in cui non venga selezionato per il posto è importante che ottenga delle motivazioni chiare sulle ragioni che non hanno permesso il passaggio, altrimenti il rifiuto può trasformarsi in demotivazione.

4.1.2 IL RECLUTAMENTO ESTERNO

Il ricorso al reclutamento sul mercato può nascere da numerose ragioni, tra cui: limiti del mercato interno in termini quantitativi e qualitativi, costi di processo.

L'impresa al momento che fa ricorso al mercato esterno, tenta di perseguire i seguenti benefici:

- Esternalizzazione di una parte del costo di creazione delle caratteristiche professionali richieste (addestramento e formazione) e del relativo rischio di obsolescenza, nel caso in cui la ricerca sia rivolta a persona già formate;
- Attivazione della concorrenza tra lavoratori interni tra lavoratori interni ed esterni, inducendo una certa fluidità anche nel mercato interno del lavoro;
- Iniezione di competenze nuove e ibridazione della cultura aziendale, particolarmente importanti in aziende vecchie e irrigidite.

Bisogna che l'azienda riesca però a fronteggiare i seguenti costi:

- Raccolta e diffusione delle informazioni;
- Attività di reclutamento, i cui costi sono tanto più elevati quanto più ampi sono i segmenti di mercato che si vogliono attivare;
- Attività di selezione, i cui costi tendono ad aumentare al crescere del numero dei candidati esaminati e del grado di affinamento dei meccanismi di selezione;
- Costi amministrativi di gestione dei flussi in entrata e in uscita;
- Costi di formazione e inserimento dei nuovi entranti per l'aggiustamento tra caratteristiche domandate e caratteristiche offerte;
- Conflittualità, che emerge quando i sindacati premono per un controllo del processo di reclutamento e selezione.

Gli strumenti di ricerca nel mercato esterno sono numerosi:

- I. Autocandidature: invio spontaneo del proprio curriculum da parte di persone che si candidano per un posto in impresa.
- II. Passaparola: è una ricerca informale che si basa sui contratti interpersonali. È uno strumento di ricerca privilegiato per imprese di piccole e medie dimensioni, nelle quali i sistemi di reclutamento e selezione sono limitati.
- III. Le imprese possono rivolgersi direttamente a servizi di placement di scuole e Università: questi uffici forniscono elenchi di studenti e neolaureati e segnalano persone particolarmente brillanti e con un curriculum in linea con le esigenze di personale dell'impresa.
- IV. Le associazioni professionali, imprenditoriali e i sindacati: forniscono supporto alle imprese o ai lavoratori iscritti nella ricerca di lavoro.
- V. Pubblicazione di inserzioni su organi di stampa in sezioni dedicate agli annunci di lavoro.
- VI. Centro per l'impiego: sono strutture pubbliche che forniscono a titolo gratuito servizi alle persone in cerca di lavoro e alle imprese che assumono.
- VII. Agenzie per il lavoro: sono l'evoluzione delle agenzie interinali. Queste agenzie si qualificano come veri e propri soggetti polifunzionali autorizzati

dal Ministero a erogare servizi aggiuntivi per favorire l'inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro.

VIII. Il recruiting online: è l'insieme di strumenti tecnologici e organizzativi che consentono di fornire un valido supporto per gestire il processo di reclutamento e selezione. Le principali forme del recruiting online sono:

- Il website recruiting. Ovvero la presenza, all'interno del sito aziendale di un'area dedicata alle persone che vogliono inviare la propria candidatura all'impresa. In quest'area è possibile spedire il proprio curriculum o compilare un modulo in cui devono essere indicate tutte le informazioni che l'impresa utilizzerà in fase di screening.
- La diffusione di internet ha favorito la nascita di nuovi siti e ha accresciuto l'attrattività del mercato italiano per le multinazionali europee. Le agenzie per il lavoro hanno cominciato a offrire il loro servizio di intermediazione tramite il web, come Adecco, Manpower, Randstad e Monster.
- L'evoluzione del web 2.0 ha sviluppato innovazioni in ambito sociale ed economico, infatti si sta diffondendo a fini di reclutamento i siti di social networking come Facebook, LinkedIn, Twitter, FaceCv. Questi strumenti riducono l'asimmetria informativa tipica del momento di incontro tra domanda ed offerta di lavoro; infatti i datori di lavoro e le società di ricerca possono navigare nei siti dei social network per raccogliere informazioni anche extra lavorative e di carattere personale che aiutano a comprendere il profilo comportamentale, non identificabile dal curriculum.

I limiti del reclutamento online possono essere:

- Valutazione del fatto se i potenziali candidati possiedono una certa familiarità con lo strumento informatico
 - Volume dei dati che l'organizzazione si trova a dover gestire
 - Scarsa visibilità in rete di aziende di contenute dimensioni.
- Società di executive search o head hunter, cacciatori di teste. Il processo, che dura più a lungo di normali ricerche (in media 4 mesi), inizia nel momento in cui un'impresa cliente commissiona al consulente la ricerca di un manager da inserire in una determinata posizione organizzativa.

Anche se l'obiettivo del reclutamento non è quello di fare selezione tra i candidati, che offrono la loro disponibilità al lavoro, già durante questa fase vengono effettuate attività di screening preliminare. Questa attività di solito è svolta in maniera automatica direttamente da un software nel caso di curriculum digitali.

L'impresa ha l'obiettivo di individuare, all'interno del pool di candidati provenienti dal reclutamento, le persone con un insieme di caratteristiche personali e professionali tali da garantire loro il successo nella posizione per la quale sono selezionati.

Il compiere errori nella selezione, può portare a due tipi di conseguenze:

- Da un lato, potrebbe essere assunta una persona che si dimostra poi, al momento dell'inserimento, non adeguata al contesto organizzativo e quindi non in grado di ottenere una performance in linea con le aspettative;
- Dall'altro, potrebbe non essere selezionato un candidato che in seguito, nel corso della carriera in altre aziende, dimostra delle capacità che l'impresa non è stata in grado di riconoscere durante la selezione.

Inoltre, il momento della selezione è delicato poiché vi è l'asimmetria informativa tra impresa e candidato, generando incertezza rispetto al risultato della selezione. Da un lato, l'impresa non conosce tutte le caratteristiche del candidato e dall'altro, anche il lavoratore conosce solo in parte le caratteristiche dell'impresa.

4.1.3 LA FASE DI SCREENING

Al termine del reclutamento, nella fase di screening preliminare, i candidati vengono filtrati in base alle caratteristiche di soglia.

Successivamente alla prima scrematura, ne segue una effettuata dai selezionatori che controllano e analizzano le informazioni fornite dal candidato nel curriculum. Questa fase ha l'obiettivo di individuare i candidati che posseggono sia caratteristiche necessarie per accedere al posto di lavoro, sia presentano un profilo professionale

potenzialmente interessante per l'organizzazione. Questo screening si basa su informazioni quali: fattori demografici, conoscenze, profilo di esperienza e attitudini. Terminata questa fase, viene individuata la rosa di candidati che sarà convocata per svolgere interviste e test di selezione.

4.2 LA FASE DI SELEZIONE: LE SINGOLE TECNICHE E L'ASSESSMENT CENTER

Il cuore del processo di selezione è rappresentato dalla fase di valutazione che può essere effettuata utilizzando diverse tecniche quali interviste, test e altre tecniche di simulazione di gruppo; queste tecniche possono essere utilizzate congiuntamente nel caso in cui l'obiettivo dell'impresa sia quello di individuare il potenziale di una persona e ciò è possibile con l'assessment center.

Prima di tutto vediamo quali possono essere le diverse tecniche:

- 1) Il colloquio di selezione: il colloquio è uno strumento di comunicazione a due vie, in cui i soggetti scambiano determinate informazioni, opportunamente codificate, attraverso una serie di mezzi.

Il colloquio dovrebbe esser finalizzato a:

- ✓ Verificare e approfondire le informazioni ricavate nella fase di screening;
- ✓ Chiarire quali sono le aspettative dell'impresa rispetto al ruolo che deve essere ricoperto.
- ✓ Presentare l'impresa e trasferirne una buona immagine.

Le domande da inserire in un'intervista strutturata per valutare la corrispondenza tra il profilo del candidato e la posizione possono essere di diverso tipo:

- Le interviste comportamentali: prendendo come presupposto che i comportamenti passati siano il miglior predittore di quelli futuri, il selezionatore

chiederà al candidato di raccontare i propri comportamenti facendo riferimento a specifiche situazioni professionali;

- Le interviste situazionali: il presupposto in questo caso è che le intenzioni possano determinare gli atti e quindi l'intervistatore chiede al candidato come affronterebbe il problema posto.

Le interviste possono essere: intervista uno a uno; intervista panel dove più selezionatori intervistano in simultanea lo stesso candidato; intervista in serie che prevede che il candidato sostenga una serie di interviste in sequenza con selezionatori diversi; intervista di gruppo.

- 2) Una seconda tecnica di selezione sono i test: i test offrono un supporto all'indagine di caratteristiche e competenze che non emergono da curriculum o dal racconto delle esperienze della persona.

I test più utilizzati nell'attività di selezione fanno riferimento a due categorie:

- I test cognitivi e si distinguono in test di abilità generale, psicoattitudinali e di conoscenza.

I test cognitivi sono finalizzati alla misurazione dell'intelligenza del candidato; l'assunto di questi test è che le persone più intelligenti sono quelle che ottengono migliori risultati lavorativi.

I test psicoattitudinali consistono in questionari e prove che hanno l'obiettivo di rilevare il possesso di specifiche abilità che sono ritenute importanti per lo svolgimento di una determinata attività professionale.

I test di conoscenza invece misurano quanto un candidato conosce o sa fare in una specifica area di competenza; come la conoscenza della lingua, conoscenza di un software, di leggi, di procedure.

- I test di personalità verificano le caratteristiche emotive, motivazionali, relazionali e di atteggiamento che sono alla base dell'interazione di un'individuo con il proprio ambiente di riferimento.

La personalità è misurata per determinare le reazioni degli individui nelle normali situazioni lavorative.

I test di personalità sono soggetti a critiche per il fatto che il tentativo di prevedere il comportamento del lavoratore in via diretta sulla base di determinate caratteristiche personali può essere condizionato da numerosi limiti quali: l'esistenza di differenze significative nei requisiti posseduti dai diversi

soggetti, la non sempre dimostrata relazione tra il possesso di certi requisiti e il successo di una persona nello svolgimento di una certa mansione, la difficoltà di misurare i requisiti e di valutare la relazione tra i risultati del test ed esito lavorativo.

Vediamo adesso cosa è **l'assessment center**:

“è uno strumento di valutazione complesso che coinvolge diversi momenti di valutazione effettuati con diverse tecniche e più valutatori. La particolarità di questa tecnica risiede proprio nel fatto che, utilizzando più selezionatori e più prove, sia individuali sia di gruppo, tende a ridurre le distorsioni di valutazione proprie delle interviste individuali e dei singoli test. Al termine di un processo di assessment, che dura 1-2 giorni, l'impresa ha a disposizione una serie di giudizi dalla cui comparazione nasce la decisione finale di selezione”(Cocco e Gallo 2002).

“Lo scopo che l'AC si propone come metodologia è quello di individuare il complesso di caratteristiche attitudinali e comportamenti che rappresentano il sostrato personale di un individuo rispetto alla copertura ottimale di un ruolo organizzativo” (William Levati).

“L'AC è un processo di valutazione finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo valutativo attraverso l'utilizzo di più osservatori e tecniche di osservazione. Caratterizza in particolare un AC, a differenza delle altre procedure di valutazione, il fatto di utilizzare congiuntamente più tecniche di osservazione; ciò viene messo in opera da più valutatori il cui risultato finale nasce dal confronto e dall'integrazione delle diverse osservazioni” Del Pianto).

Particolarmente utilizzate nell'assessment center sono le simulazioni, che permettono di valutare contemporaneamente competenze e dimensioni della personalità quali: la comunicazione orale, capacità di pianificazione, la leadership, il controllo, la tolleranza allo stress, l'adattabilità.

Tra le tecniche utilizzate nell'assessment center vi è la leaderless group discussion, uno strumento che simula l'interazione in piccoli gruppi per la risoluzione di un problema; è una discussione di gruppo senza leader e i membri del gruppo sono spinti a collaborare o a competere per risolvere la situazione, facendo emergere in questo modo i tratti della loro personalità.

La selezione del candidato può essere affrontata dall'impresa con un portafoglio di strumenti molto ampio e diversificato: interviste, test, assessment center.

La scelta di quale sia la tecnica da scegliere in ciascun caso dipende sia dagli obiettivi della selezione, sia dalle caratteristiche dello strumento in sé.

È importante prendere in considerazione la valutazione degli strumenti di selezione che può essere effettuata alla luce di alcuni criteri: validità, attendibilità, sensibilità ed economicità.

- La validità fa riferimento al grado di precisione e di accuratezza con cui la tecnica di selezione misura ciò che si propone di misurare. L'attributo della validità può essere distinto in validità rispetto al contenuto e validità rispetto al criterio. Nel primo caso, le parti che compongono una prova di selezione devono rispecchiare accuratamente l'insieme di contenuti di cui la prova stessa è un campione. Nel secondo caso, la validità di uno strumento è misurata come relazione che esiste tra i suoi risultati e la performance lavorativa del candidato.
- L'attendibilità fa riferimento alla coerenza delle valutazioni ottenute da uno stesso individuo quando venga sottoposto più volte alla stessa prova di selezione.
- La sensibilità è relativa alla capacità dello strumento di far emergere le differenze tra i candidati, non concentrando, ma distribuendo i valutati tra le diverse classi di risultato.
- L'economicità di uno strumento è relativa che i suoi risultati devono essere soddisfacenti rispetto al costo sostenuto per la sua progettazione e somministrazione. Per esempio, se in passato si utilizzava il solo colloquio, il costo aggiuntivo richiesto per passare a uno strumento più complesso come un assessment deve essere inferiore al beneficio aggiuntivo che si prevede di ottenere in termini di miglioramento del processo di selezione.

4.3 ACCOGLIMENTO

Una volta terminata la ricerca della persona più adatta a coprire la posizione vacante, il processo di reclutamento e selezione arriva alla fase di accoglimento. Si tratta di azioni dirette a fornire al nuovo assunto le informazioni utili per conoscere meglio l'ambiente in cui è entrato, le mansioni a cui è destinato, le persone con cui dovrà collaborare, le procedure da seguire.

Si tratta di un processo mediante il quale l'individuo acquista consapevolezza di ciò a cui l'azienda attribuisce importanza, del sistema di valori, delle norme, dei modelli comportamentali ritenuti essenziali per l'azienda.

Generalmente la fase di accoglimento è di responsabilità della funzione del personale.

4.4 INSERIMENTO

L'impresa ha a disposizione una serie di strumenti contrattuali per favorire un ingresso soft dei giovani nel mondo del lavoro facendo riferimento a stage, contratti di apprendistato, contratti di inserimento, contratti di somministrazione a tempo determinato.

Gli strumenti contrattuali consentono di ridurre i costi legati ai falsi positivi. Per questo, per aumentare la possibilità di inserimenti di successo devono essere introdotte iniziative per gestire la fase iniziale di adattamento tra lavoratore e azienda.

I programmi on-boarding hanno l'obiettivo di facilitare l'inserimento del neoassunto attraverso interventi formativi di orientamento, l'affiancamento a lavoratori più esperti, periodi di rotazione tra diverse attività e funzioni.

Non sempre il processo di reclutamento e selezione e la fase di inserimento raggiungono gli obiettivi sperati.

L'azienda deve essere quindi in grado di gestire l'eventualità che il lavoratore lasci l'impresa con il processo di selezione in uscita.

Questa scelta può nascere, o in capo al lavoratore che decide di abbandonare l'organizzazione, oppure può avere come protagonista l'impresa che può operare con azioni dirette volte a risolvere il rapporto di lavoro.

L'uscita del lavoratore può essere segnale di errori nella programmazione del personale, nelle politiche di gestione dello sviluppo individuale e delle carriere nella selezione, Per questo motivo le imprese usano effettuare interviste in uscita per raccogliere e interpretare con sistematicità tutte le possibili informazioni relative a ciascun caso per avere un feedback sulle politiche adottate.

Bibliografia:

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

CZARNIAWSKA B. JEORGES (1995), venti di cambiamenti organizzativo: come le idee si traducono in oggetti e azioni, in Bacharach-Gagliardi Mundel, 1995.

DEL PIANTO E., Assessment Center, 2004

GIANNINI M. Dispense di organizzazione aziendale e risorse umane, dipartimento di economia aziendale e. Giannesi.

ROTONDI M. G., Valutare il potenziale, Ipsa, Milano, 2003.

CAPITOLO QUINTO

VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

La valutazione fa parte del processo di valorizzazione del lavoratore, rappresenta il presupposto per quantificare il valore associato alle sue caratteristiche, ai suoi comportamenti, al ruolo e alla posizione ricoperti, ai risultati ottenuti. Questa visione della valutazione, tuttavia, non è per niente scontata (Levy.Leboyer, 1990).

Nella realtà aziendale, le pratiche di valutazione, mobilitano le tre tipologie di relazione (gerarchica, di condivisione, di scambio) e si differenziano per il peso di ciascuna.

Nelle aziende a cultura burocratica prevale la relazione gerarchica; in quelle governate da forte identità prevale la relazione di condivisione; mentre in quelle più tese all'efficienza e al risultato economico prevale la relazione di scambio.

In qualsiasi attività aziendale, a tutti i livelli di responsabilità vengono prese delle decisioni e, ogni decisione implica delle valutazioni.

Supportati dalla conoscenza delle teorie organizzative e motivazionali, da un lato, e dalla pratica di management, dall'altro, questa complessità può essere ragionevolmente semplificata e ricondotta entro uno schema di lettura dell'azione valutativa che si indirizza verso quattro oggetti, ciascuno dei quali portatore di approcci, tecniche e metodologie di analisi talvolta anche profondamente diversi.

Nelle organizzazioni si valuta:

- La posizione (ruolo)
- Le competenze (persona)
- La prestazione (performance)
- Il potenziale

La valutazione come pratica formalizzata di gestione delle risorse umane, può assumere significati e forme diverse a seconda della cultura aziendale e del tipo di personale a cui si rivolge.

La valutazione, anche quando viene in qualche misura formalizzata e proceduralizzata, diventa un flusso di informazioni e conoscenze che collegano i vari individui. In questo caso, la formalizzazione ha più il ruolo di assunzione di responsabilità, di riconoscimento, di acquisizione delle informazioni e delle conoscenze che quello di garanzia procedurale.

5.1 LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Valutare le posizioni (job evaluation) significa avere una priorità dell'organizzazione sulle persone. La job evaluation costituisce il tentativo più compiuto di elaborare un metodo di valutazione oggettivo ed è stata definita un mezzo per comparare i valori relativi delle differenti mansioni entro un'organizzazione al fine di porre le basi per una relazione bilanciata struttura retributiva.

La posizione può essere definita come un aggregato di compiti, responsabilità e dimensioni relazionali (verso le altre posizioni) di una organizzazione.

La posizione rappresenta l'esito più visibile del processo di differenziazione che ciascuna organizzazione adotta. Le organizzazioni, infatti, una volta deciso perché esistono, e con quale filosofia realizzare il loro scopo, devono attrezzarsi per perseguirlo, anche attraverso la scelta di un modello organizzativo che consenta di differenziare ruoli e responsabilità e regolare le interdipendenze tra i molteplici ruoli necessari per il suo funzionamento.

La domanda di fondo cui vuole rispondere questa tipologia di valutazione è: "che valore hanno le posizioni dell'organizzazione, una rispetto all'altra?" Per rispondere occorrerà utilizzare qualche tecnica fondata su scelte importanti, che aiuti l'organizzazione e il suo management a costruire questa sorta di graduatoria.

La valutazione dei ruoli fornisce un valido aiuto al management nel definire trattamenti di remunerazione che tengano conto per esempio della diversità di responsabilità e di contenuto professionale tra le differenti posizioni scaturite dal disegno organizzativo. In questo modo si sottrae "la struttura delle retribuzioni alla determinazione del mercato esterno del lavoro" legittimando i differenziali retributivi adottati (Costa Gianecchini).

La valutazione della posizione (valutazione dei ruoli) è dunque quel processo attraverso il quale una organizzazione classifica, utilizzando uno dei molteplici sistemi di job evaluation disponibili, e “pesa” i diversi ruoli che scaturiscono dal modello organizzativo adottato e dalla divisione del lavoro effettuata. L’oggetto di valutazione, quindi, è il contenuto di lavoro del ruolo organizzativo che viene “valorizzato” attraverso la valutazione delle dimensioni o fattori individuati dal modello scelto. Si tratterà quindi di apprezzare la responsabilità, il contesto, le dimensioni economiche e finanziarie su cui il ruolo impatta, le competenze richieste, il livello di autonomia dello stesso, le relazioni con le altre posizioni di lavoro e così via. Oggetto della valutazione, dunque non è né la persona titolare del ruolo considerato, né tanto meno la sua performance o altre caratteristiche individuali quali competenze possedute o il potenziale.

La job evaluation, in coerenza al taylorismo organizzativo, cerca dunque, di rispondere alle seguenti finalità:

- ✓ Sottrarre la struttura delle retribuzioni alla determinazione del mercato esterno del lavoro, soprattutto quando questo sia controllato da sindacati che regolano l’accesso a determinate posizioni limitando la concorrenza;
- ✓ Porre la struttura delle retribuzioni sotto il governo della gerarchia organizzativa;
- ✓ Economizzare nei costi di transazione che si riducono in quanto la retribuzione è definita dalla posizione che ricopre e non da un processo di negoziazione individuale che, soprattutto nelle imprese di grande dimensione con una grande varietà e variabilità di posizioni di lavoro, creerebbe situazioni incontrollabili;
- ✓ Legittimare i differenziali retributivi.

A limitare la diffusione della job evaluation hanno contribuito fattori emergenti, in seguito al prevalere di attività con contenuti d’interazione prevalenti su quelli di trasformazione, quali:

- La presenza di costi di transazione, sia nel mercato esterni, sia nel mercato interno, per l’azione di categorie di lavoratori con un forte potere contrattuale;
- La difficoltà di ricondurre a una dimensione oggettiva il rapporto tra individuo e organizzazione;

- La difficoltà di analizzare compiti che le nuove tecnologie dell'automazione rendono sempre più complessi e meno standardizzabili;
- La pesantezza e la rigidità di un apparato analitico che non è in grado di adeguarsi ai cambiamenti delle posizioni organizzative.

Se il sistema di valutazione è usato con opportuni accorgimenti, aumenterà, la probabilità che:

- Le responsabilità affidate a ciascuno siano chiare;
- Le persone assegnate a una posizione siano di un livello adeguato;
- Gli eventuali percorsi di carriera siano disegnati in modo tale da sapere con quali competenze una persona arriva a coprire una certa posizione;
- Le retribuzioni siano percepite come eque in relazione ai contenuti delle varie posizioni.

I metodi con i quali può essere condotta la job evaluation vengono distinti in:

a) Metodi globali, o non quantitativi, che considerano la mansione nel suo complesso, attraverso un giudizio di tipo sintetico. Tra i metodi globali troviamo:

- Il metodo della graduatoria (job ranking) che non assegna un valore ai singoli compiti, ma soltanto un rango; l'assegnazione viene fatta, di solito, da un comitato misto composto dalla Dru e da un gruppo di lavoratori esperti.
- Il metodo della classificazione (job classification) particolarmente usato per valutare posizioni impiegatizie e nella pubblica amministrazione. Esso consiste nella creazione di un sistema di classi e sotto classi di inquadramento alle quali assegnare le posizioni.

b) Metodi analitici, o quantitativi, che scompongono la mansione in fattori e li valutano e possono suddividersi in:

- Il metodo del punteggio, il cui obiettivo è l'assegnazione di un punteggio a ciascuna posizione organizzativa, in modo da distinguere nel dettaglio la differenza di valore ;attribuisce un punteggio totale che moltiplicato per il valore monetario del punto fornisce la classe retributiva.

Una delle più famose applicazioni del metodo del punteggio è quella sviluppata da Hay, società di consulenza internazionale. Essa è

particolarmente adatta per quadri e dirigenti. Il collegamento con le indagini retributive annuali, svolte dalla società, la rende particolarmente idonea a superare uno dei limiti dei tradizionali metodi di job evaluation, ovvero la non confrontabilità con gli andamenti del mercato esterno del lavoro. In base a essa, ogni posizione è valutata con i seguenti fattori: competenza o know how, problem solving e responsabilità o accountability. Il valore complessivo della posizione si ottiene per somma dei tre punteggi.

- Comparazione dei fattori, si arriva direttamente a definire il valore salariale senza passare per il punteggio. A ogni fattore del compito viene direttamente attribuita, sulla base del rango, una quota di salario e ciò consente di comparare direttamente quanto è retribuita.

Un applicazione dei metodi di job evaluation che combina il punteggio con la logica del job ranking è il Global Grading System, nel quale viene proposta una griglia composta da 25 classi a cui ricondurre i ruoli aziendali. Il processo di allocazione della posizione organizzativa alla classe avviene con una valutazione su tre passaggi:

- Definizione della dimensione dell'azienda,
- Definizione del contributo della posizione al business aziendale,
- Valutazione delle posizioni in base a sette fattori (conoscenza specialistica, esperienza settoriale, leadership, problem solving, area e livello di responsabilità, capacità di relazione).

Le organizzazioni aziendali tendono oggi ad essere meno strutturate , su una gerarchia di posizioni da percorrere in senso ascensionale. I livelli gerarchici tendono a diminuire e accanto alle carriere verticali, si sviluppano carriere orizzontali.

Le nuove tendenze vanno in direzione di una semplificazione e standardizzazione dei metodi, preferendo metodi sintetici e analitici, si cerca di integrare la valutazione delle posizioni con quella delle competenze e si individuano classi ampie che comprendono un numero elevato di posizioni.

Introdotti con la finalità di ampliare le classi di valutazione, sono i broadbanding che raggruppano una varietà ampia di job entro la stessa classe, ampliando nel contempo il range di valori o di retribuzione connessi. Il broadbanding induce i seguenti effetti:

- ❖ Aumenta la flessibilità organizzativa;
- ❖ Lascia spazi per remunerare la persona e i risultati piuttosto che le posizioni;
- ❖ Consente carriere retributive anche dentro un'organizzazione che ha ridotto i livelli gerarchici;
- ❖ Crea un clima organizzativo meno formale;
- ❖ Favorisce un ampliamento delle competenze delle persone;+
- ❖ Semplifica il problema di classificazione delle posizioni.

5.2 LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (PERSONE)

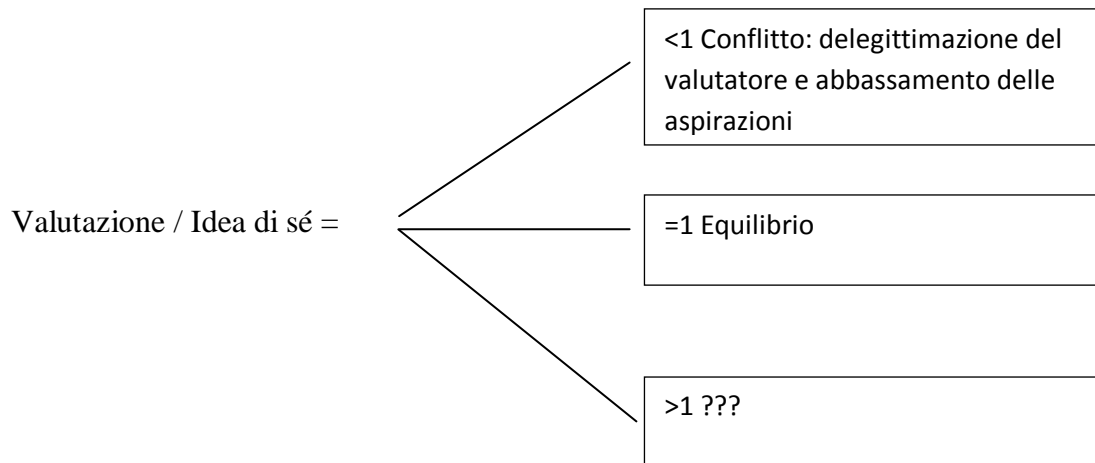
La valutazione delle persone è alla base dei sistemi di classificazione definiti soggettivi e l'idea centrale consiste nel retribuire il lavoratore non solo per il posto che ricopre o per quello che fa, ma anche per quello che sa fare.

Il fine è quello di motivare l'individuo a migliorare la comprensione del proprio ruolo entro un'organizzazione complessa e a essere attivo nel processo di innovazione.

Alla job evaluation e alle teorie tayloristiche, vengono opposte la skill evaluation e le teorie post-tayloristiche o post-fordiste, per valorizzare l'iniziativa della persona, a fronte di un'organizzazione che l'evoluzione delle tecnologie e dei mercati rende sempre meno programmabile secondo le logiche tayloristiche.

L'individuo, in base alla formazione e all'esperienza lavorativa, viene valutato rispetto a griglie di classificazione che possono essere aziendali o contrattuali e gli viene attribuita una qualifica. Questo sistema di valutazione presenta a volte forme di rigidità che possono entrare in conflitto con la dinamica organizzativa e tecnologica.

La valutazione della persona innesca dinamiche psicologiche che devono essere tenute presenti a chi valuta. **L'equazione dell'idea di sé** consente di capire alcuni problemi.



Equazione dell'idea di sé - Risorse umane - persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011

Se la valutazione ricevuta è inferiore all'idea di sé del valutato, questi tenderà a delegittimare il valutatore o ad abbassare le proprie aspirazioni, a meno che non venga opportunamente seguito nel processo di modifica dei suoi comportamenti in un'ottica di miglioramento. Per evitare questi conflitti, è importante che la valutazione non venga interpretata come un giudizio sulla persona, quanto invece su elementi oggettivi che sono collegati sul lavoro.

L'approccio alla valutazione delle persone si realizza nella **valutazione delle competenze**. La gestione delle risorse umane secondo l'approccio per competenze entrata nelle pratiche operative di alcune aziende sotto la spinta di una pluralità di fattori:

- Deverticalizzazione delle organizzazioni, con eliminazione di livelli gerarchici inutili o dannosi;
- Maggiore attenzione al presidio dei processi rispetto al tradizionale presidio delle funzioni;

- Aumento della componente professionale rispetto alla componente specialistica e direzionale in un numero consistente di figure aziendali;
- Esigenza di prevedere e gestire itinerari di sviluppo del lavoratore di tipo orizzontale e interfunzionale, piuttosto che verticale e gerarchico (Capucci 1999).

Le competenze abbiamo visto essere l'insieme di comportamenti osservabili e misurabili e di caratteristiche personali combinati con conoscenze e abilità che gli individui e i gruppi devono avere per ricoprire con successo un ruolo.

L'approccio per competenze è coerente con una valutazione di tipo soggettivo, poiché valorizza l'individuo nella sua unicità e irripetibilità, di orientamento situazionale, flessibile e non standardizzato.

Secondo tale approccio, l'individuo non si adatta alla posizione ma la rigenera in base alle proprie caratteristiche individuali, interpretando gli stimoli e i condizionamenti ambientali.

Per valutare le competenze sono disponibili vari metodi, che differiscono per la concezione di competenza, quali:

1. Il primo è centrato sulla valorizzazione della performance, nel quale si assume che la competenza possa essere scoperta solo ex-post, una volta generata una performance di ordine superiore.
2. Un secondo metodo è più focalizzato sulla dimensione individuale e comprende tecniche funzionali alla scoperta di caratteristiche personali rilevanti nello studio delle competenze. I metodi più attenti all'interazione tra individuo e posizione rispondono meglio a una fase di implementazione.
3. Un terzo modello è centrato sulle competenze professionali, dove la competenza è intesa come l'esito di un processo formativo.
4. Un quarto modello, prevede lo sviluppo delle competenze a partire dagli obiettivi aziendali, definendo un set di competenze trasversali rispetto alle aree funzionali e necessarie per coprire con successo i diversi ruoli organizzativi.

5.3 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La terza forma di valutazione ha per oggetto la prestazione. Il tema è particolarmente complesso perché tocca ancora più da vicino la persona. La valutazione della prestazione o performance può essere leva di motivazione e sviluppo, generatrice di impegno, ma se preparata in modo non competente o con troppa leggerezza anche fattore di demotivazione e occasione di conflitti.

Da un punto di vista generale la valutazione della prestazione è quella attività di management delle persone che ha la propria focalizzazione sulla task performance e che trova specificazione, almeno nella maggior parte della human resources management, sia in comportamenti di tipo più oggettivo (come i risultati o il raggiungimento di obiettivi), sia in componenti attinenti la sfera dei comportamenti e che coinvolgono quindi come un'attività viene svolta. La valutazione della prestazione prende a riferimento un oggetto che è strettamente interrelato al task, alle aree di responsabilità e ai compiti richiesti dall'organizzazione ad un ruolo, che trova cittadinanza all'interno del sistema di divisione del lavoro e del modello organizzativo adottato da quell'impresa. Quando si parla di task si pensa ad attività che devono essere svolte secondo criteri prestabiliti in quanto previsti e regolati dal sistema di attese che definisce il ruolo.

Quando si valuta la prestazione, l'attenzione è indirizzata a cogliere la portata di ciò che viene concretamente realizzato da una persona in relazione a un task predefinito assegnato al ruolo ricoperto in quel contesto organizzativo. Attraverso la valutazione si assegna un valore al contributo complessivo apportato dall'individuo e reso evidente dai risultati conseguiti e dalle modalità realizzative adottate nel periodo di tempo in cui è collocata la performance osservata e valutata.

Una delle attività più complesse è quella di individuare gli obiettivi e, insieme, le relative misure e metriche attraverso cui apprezzare i livelli di conseguimento e realizzazione degli stessi.

Gli studi e la pratica suggeriscono a tale proposito che gli obiettivi, per creare spinta e sforzo, devono essere:

- Specifici;

- Riferiti a un arco temporale predeterminato;
- Coerenti con le responsabilità;
- Misurabili;
- Difficili, ma realizzabili.

Riguardo ai comportamenti, questi debbono essere realmente osservabili e correlabili alla task performance. Normalmente sono capacità mentali, organizzative e relazionali. Quello che succede nella pratica manageriale è che vengono valutati con un unico strumento sia i risultati e il raggiungimento di specifici obiettivi, sia i comportamenti.

La complessità dell'oggetto e delle finalità del sistema di valutazione della prestazione, che coinvolge in profondità numerose variabili soggettive, organizzative e di contesto, da un lato richiede di porre molta attenzione alla sua progettazione, dall'altro evidenzia la sua stretta interdipendenza con la cultura organizzativa.

È necessario costruire un adeguato contenitore della valutazione, inteso come insieme di momenti e strumenti, attori e procedure che ne consentano la sua esplicazione nell'organizzazione in modo coerente con gli obiettivi perseguiti.

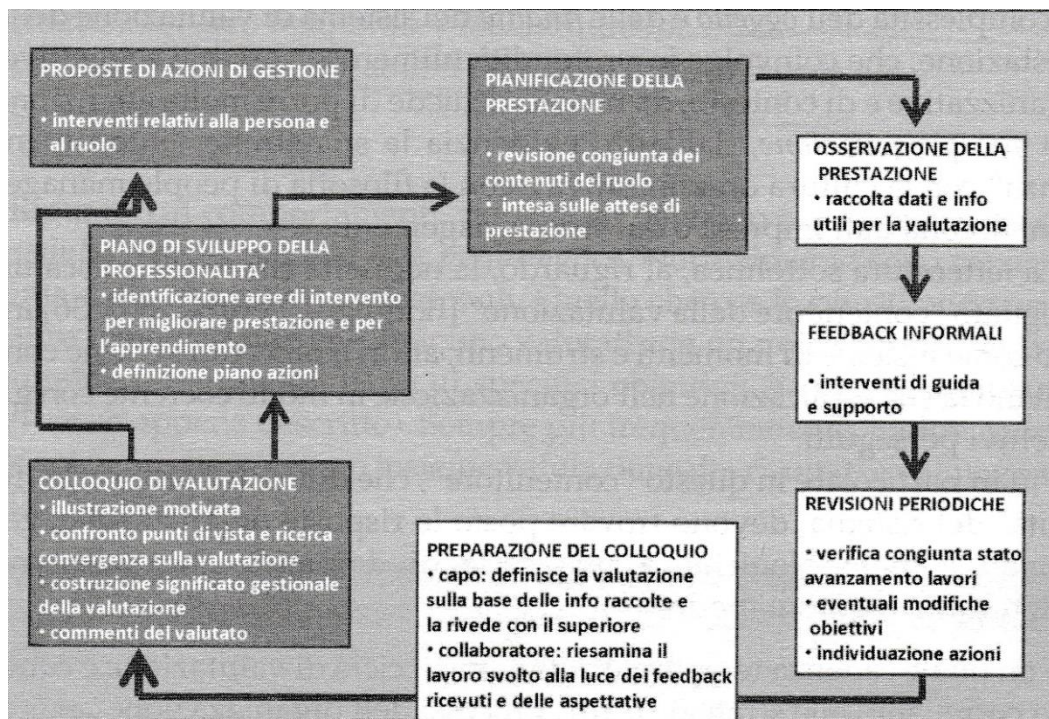
In questo contenitore, che dovrà fare proprie le finalità del sistema, devono trovare posto le risposte organizzative, gestionali e metodologiche e una serie di domande quali:

- Con quale cadenza temporale definiamo il ciclo di valutazione e come lo correliamo alle strategie e altri processi dell'organizzazione?
- Come definiamo la performance nella sua accezione anche relazionale?
- Come definiamo le caratteristiche del performer, o il suo comportamento e i suoi compiti e risultati da raggiungere?
- Come definiamo il processo di comunicazione del sistema, ossia con quali modalità e strumenti comunicheremo le sue finalità, le persone coinvolte e le relative responsabilità, le attese e le implicazioni più complessive?
- Con quale modalità saranno scelti e assegnati gli obiettivi, i risultati o i comportamenti oggetto di valutazione?
- Con quale tecnica e strumenti sarà gestito il processo?
- Che feedback della valutazione è previsto venga dato alle persone valutate e all'intera organizzazione?

“Il processo deve essere chiaro, trasparente, equo, verificabile e rispettato nella sua articolazione, mentre la procedura che sosterrà il sistema nella sua manifestazione

organizzativa dovrà indicare con chiarezza gli attori coinvolti e le rispettive responsabilità, gli strumenti utilizzati, la loro finalizzazione, le sequenze temporali, l'estensione del sistema e spiegare la natura delle scale e dei sistemi di misurazione adottati” (Solari, 2004).

È accettato nella pratica manageriale lo schema della figura sottostante.



Processo di gestione della prestazione (performance management) – Gabrielli, People Management 2010.

In questa prospettiva, e assumendo che il tempo della valutazione sia quello applicato a scadenza annuale, il processo di performance richiede sempre un momento di avvio in cui, partendo dalla discussione aggiornata del contesto organizzativo ove si inserisce il ruolo e la correlata prestazione richiesta, si definiscono, insieme agli obiettivi, ai risultati e ai comportamenti, le aspettative dell'organizzazione.

Risulterebbe davvero difficile valutare la prestazione di una persona senza che sia stato prima efficacemente comunicato cosa ci sia aspetta da lei. Questo colloquio diventa un

momento privilegiato per prendere impegni reciproci e costruire una solida alleanza di lavoro. A questo momento farà seguito il periodo temporale durante il quale la prestazione sarà osservata nel suo divenire, per raccogliere tutti quei dati e quelle informazioni che potranno dimostrarsi utili per la valutazione. Dovendosi considerare la valutazione della prestazione non solo e non tanto una “valutazione” quanto piuttosto una “gestione” e, per questo, strettamente correlata a tutte le decisioni direzionali, organizzative, retributive volte a migliorare risultati, sarà bene che il valutatore supporti la persona e la prestazione fornendo feedback informali utili per la gestione e il miglioramento della performance stessa non soltanto nell’ottica di breve, ma avendo a riferimento un obiettivo di sviluppo più complessivo del collaboratore.

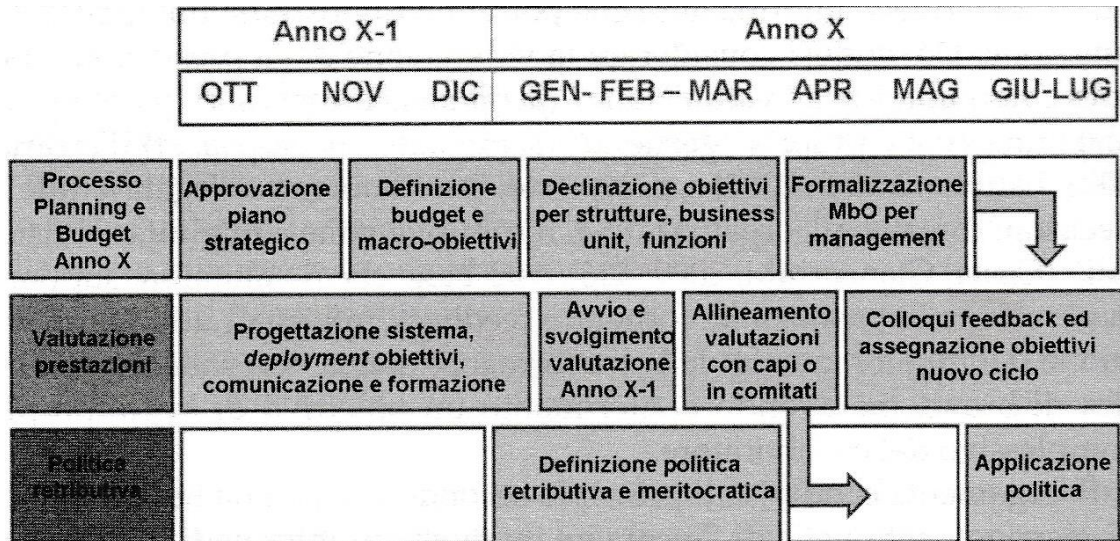
È largamente condiviso il principio secondo cui sia una buona pratica di management quella di incoraggiare momenti intermedi di feedback sia come monitoraggio sui risultati che si stanno producendo, sia come scambio personale per pervenire alla verifica complessiva ed alla formalizzazione della valutazione.

In questo senso, trova accreditamento la posizione di quanti sostengono che la valutazione debba considerarsi, più che uno strumento hard che collega obiettivi aziendali misurabili alla retribuzione individuale, “uno strumento fondamentale per lo sviluppo del personale in funzione di performance future” (Solari, 2004). Collocata in questa prospettiva, assume anche un diverso significato la pratica di prevedere opportune revisioni periodiche, laddove se ne ravvisasse la necessità, che si dimostreranno quanto mai utili proprio per rinforzare l’impegno del collaboratore, accrescendo fiducia reciproca e motivazione.

A conclusione del ciclo temporale in cui è inserita la performance da gestire, si colloca un altro dei momenti più delicati del processo, ossia il colloquio di feedback che andrà opportunamente preparato. Fase a cui farà seguito un altrettanto complesso e delicato momento in cui il manager e il collaboratore discuteranno programmi di sviluppo, individuando tutte le azioni gestionali utili per continuare ad estrarre valore dalla collaborazione e per cogliere tutte le potenzialità del contributo della persona.

Mentre la rappresentazione precedente dello schema di processo del performance management coglie le valenze soprattutto gestionali ed esso correlate, nella figura sotto si propone uno schema utilizzato nella pratica organizzativa, funzionale ad evidenziare la interrelazione del sistema di performance management con altri processi aziendali. In particolare, si sottolinea la correlazione, anche temporale di questo processo valutativo con il processo di pianificazione e budgeting aziendale, con quello di definizione del

sistema di management by objectives e della politica retributiva e incentivante dell'organizzazione.



Performance management e altri processi aziendali – Gabrielli, People Management 2010

La valutazione della prestazione comprende un insieme di tecniche analitiche e di procedure volte a fornire sistematicità e coerenza alle differenziazioni retributive basate sulle performance dei lavoratori. In ordine al sistema premiante, la valutazione della prestazione si prefigge di:

- ✓ Incentivare e sviluppare la produttività;
- ✓ Conferire elasticità alla gestione del mercato interno del lavoro per renderlo più dinamico e concorrenziale;
- ✓ Fornire il supporto retributivo a particolari politiche organizzative e di gestione del personale, quali l'Mbo (Management by objective);
- ✓ Coinvolgere il management diretto nella gestione di una parte della retribuzione.

Ci sono state alcune critiche in riguardo la valutazione della prestazione, legata alla definizione di particolari obiettivi:

- L'organizzazione si carica dell'onere di fissare e standardizzare comportamenti;
- Possono venire introdotti elementi di disincentivazione e di conflittualità.

Le tecniche per la valutazione della performance maggiormente utilizzate sono:

- a) Il **metodo de confronto**, prevede che il valutatore sviluppi una valutazione relativa, tra i membri di un gruppo, mediante un confronto a coppie.
- b) Il metodo della **distribuzione forzata**, prevede alcuni vantaggi tra cui: obbliga i manager a differenziare i loro collaboratori, individuando quelli con prestazioni migliori; spinge l'organizzazione a formalizzare standard di performance da utilizzare nella distribuzione; fornisce informazioni all'azienda sull'abilità dei propri manager di individuare e sviluppare collaboratori di talento; nel caso in cui si utilizzino standard di performance omogenei in tutta l'organizzazione, permette di fare confronti tra persone appartenenti a funzioni e aree diverse.

Le critiche di questo metodo invece possono essere: accentua la competizione tra lavoratori, che può essere dannosa nel lavoro in team; penalizza le persone che lavorano all'interno di gruppi eccellenti e favorisce coloro che appartengono a gruppi mediocri; rende difficile riconoscere un premio a persone che migliorano la loro performance da un anno all'altro.

5.4 LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Per completare l'analisi dei sistemi di valutazione che le organizzazioni utilizzano per valutare il contributo delle persone, resta da approfondire il sistema della valutazione del potenziale.

A differenza della valutazione della prestazione, ha un deciso orientamento al futuro. Questa valutazione si pone l'obiettivo trarre con le sue metodologie e strumentazioni, valutazioni riguardo alle possibili prestazioni future che un individuo potrebbe fornire se collocato in un altro ruolo, in un altro progetto o comunque in un diverso contesto organizzativo, su cui insisteranno nuove variabili.

Quando si valuta il potenziale, si deve fare a meno del tradizionale ancoraggio del management: ossia, la prestazione e i comportamenti che la persona ha messo in campo compiendo le attuali attività. Non è poco, perché nella prospettiva manageriale è evidente come ciò che qualcuno ha fatto e ciò che si è potuto osservare di una persona hanno il significato di una presenza forte, che intralcia molto spesso la disponibilità dei manager ad affidarsi a valutazioni così lontane dalla propria esperienza. Vista da questo angolo visuale, la valutazione del potenziale, in quanto implica un orientamento di tipo soggettivo pur avvalendosi di strumenti di misura oggettivi ha avuto molte difficoltà ad accreditarsi nella pratica perché il management l'ha spesso considerata come un "interferenza" inappropriata e per nulla desiderata nel campo delle sue responsabilità di gestione.

Il sistema della valutazione del potenziale si presenta con livelli di complessità assai diversi rispetto a quelli propri delle altre delle altre tipologie di valutazione, almeno per due motivi:

- ✓ Deve fare i conti con la cultura pragmatica di un management più orientato a credere in ciò che vede o tocca con i propri occhi e con le proprie mani, piuttosto che dar credito a quanto emerge da valutazioni della persona improntate al dovrebbe e potrebbe presenti nei profili valutativi;
- ✓ È una valutazione che necessita del supporto di persone esperte e capaci di dare un senso predittivo alle potenzialità della persona, non traendo questa valutazione dai comportamenti messi in atto per realizzare la task performance, quanto piuttosto ricorrendo ad una serie di "inferenze" che lascino conoscere maggiormente la persona nelle sue dimensioni più nascoste e intime.

La valutazione del potenziale richiede di saper maneggiare strumenti capaci di ipotizzare il comportamento della persona, e quindi la sua performance futura, in ruoli diversi da quello attuale.

"È un sistema che, attraverso la padronanza di tecniche e competenze di tipo psicologico, compie inferenze esprimendo giudizi di valore su una persona rispetto al possesso di capacità ed attitudini che non vengono attualmente utilizzate nell'ambito delle attività svolte" (Gabrielli). Ciò presuppone la convinzione che ogni individuo possieda "energie, attitudini, abilità che riesce solo in parte ad utilizzare nell'ambito del ruolo lavorativo attuale" (Rebora) e che ci sia sempre un surplus di potenziale da estrarre e da valorizzare.

La valutazione del potenziale evidenzia tutte le opportunità di politiche del personale orientate allo sviluppo più che alla conservazione e al mantenimento, chiudendo in questo modo a pratiche di gestione delle persone più sbrigative e miopi perché incentrate solo sul presente e incentivate dalla pericolosa filosofia del tutto e subito.

La complessità della valutazione del potenziale richiama anche la molteplicità di strumenti che possono essere utilizzati per rilevarlo.

La letteratura organizzativa ricorre tradizionalmente alla distinzione tra metodi di tipo diretto e metodi di tipo indiretto:

- Con il metodo diretto si utilizzano strumenti che hanno la capacità di rilevare direttamente, attraverso la metodologia dell'assessment center, le informazioni utili e necessarie coinvolgendo la persona valutata;
- Con il metodo indiretto ci si rivolge a testimoni come il capo della persona valutata, i capi precedenti e i clienti.

Nella prospettiva manageriale mentre il ricorso al metodo indiretto comporta un coinvolgimento quanto mai opportuno del management, l'utilizzo esclusivo del metodo diretto lascia in ombra questa partecipazione responsabilizzante, enfatizzando piuttosto quell'aspetto di valutazione specialistica che spesso accresce atteggiamenti di resistenza o di rifiuto del management nei confronti dei risultati della valutazione. In questa ricostruzione trova sostegno l'opportunità di lavorare su programmi di valutazione che coinvolgono il management e la linea, facendoli diventare attori del processo, facendo crescere consapevolezza e responsabilizzazione riguardo al metodo e agli strumenti di rilevazione.

Gli strumenti più utilizzati sono: l'assessment center, i questionari, le task force, il colloquio di potenziale psicologico-motivazionale.

Il più noto è l'assessment center che abbiamo visto presentarsi anche come tecnica di selezione del personale. L'assessment center è una metodologia che consiste nella messa a punto di una serie di esercitazioni situazionali di gruppo (esercizi di negoziazione, di comunicazione, leaderless group discussion, casi di studio, business game, fact finding) e individuali (in basket, interview simulation, presentation, test di intelligenza, questionari di personalità) tese ad evidenziare i comportamenti di successo essenziali e distintivi per affrontare situazioni lavorative future normalmente organizzati in una apposita griglia valutativa articolata in fattori di valutazione (Borgogni, 2008). In questo senso, l'assessment center si presenta come una situazione-contenitore

all'interno del quale trovano opportuna collocazione numerosi strumenti che hanno la capacità di rilevare meglio differenti competenze o comunque le dimensioni che si vogliono cogliere. Come ogni strumento, presenta dei vantaggi e degli svantaggi che possono essere valutati in relazione a molteplici dimensioni, come per esempio quella dei costi da sostenere per realizzare il programma, del tempo che richiede di investire per la sua progettazione e realizzazione, dell'impegno e del coinvolgimento più o meno intenso del management.

La valutazione del potenziale viene utilizzata soprattutto per supportare i piani di crescita e sviluppo delle persone; per assumere decisioni importanti di carriera; per stabilire, nelle fasi di forte discontinuità organizzativa, il patrimonio di potenzialità disponibili nell'organizzazione per gestire il cambiamento, avuto riferimento alle capacità che il nuovo scenario di business richiederà.

L'approccio prevalente, oggi, è quello di vedere nella valutazione del potenziale, tramite development center, un ulteriore strumento per accrescere le competenze della persona coinvolgendola e responsabilizzandola.

Completando la nostra overview sui sistemi di valutazione, possiamo sostenere con più convinzione come l'utilizzo dei sistemi di valutazione connoti e qualificati diversi approcci di gestione delle persone e possa essere un indicatore attendibile per segnalare diverse filosofie e people strategy. Quella che ci sembra più produttiva e coerente con il cambiamento in atto è senz'altro una filosofia orientata a includere la valutazione in programmi di valorizzazione del capitale umano e quindi estratte tutta la ricchezza possibile dalla persona.

5.5 MOTIVI DI FALLIMENTO DEI PROGRAMMI DI VALUTAZIONE

Le ragioni per cui i programmi di valutazione falliscono possono essere:

- Il valutato e il valutatore non discutono dei risultati del processo;
- I manager non sono preparati a valutare i propri collaboratori;

- Il manager che deve valutare non possiede tutte le informazioni e non ha la possibilità di osservare i propri collaboratori;
- I manager non percepiscono i benefici che possono trarre dal dedicare tempo ed energie dalla valutazione;
- I collaboratori non hanno indicazioni chiare su quali comportamenti e performance saranno valutati;
- Gli strumenti scelti non offrono chiari standard sull'oggetto della valutazione.

5.6 I VALUTATORI

Tradizionalmente, la valutazione si è svolta secondo una direzione top-down, per cui il lavoratore veniva valutato dal suo capo diretto. Nelle attuali organizzazioni, nelle quali diminuisce il numero di livelli nella linea gerarchica, si sviluppa una valutazione a 360 gradi, infatti i sistemi di valutazione hanno progressivamente coinvolto più attori quali: il capo o superiore gerarchico, individuo (autovalutazione), collaboratori (di ordine inferiore), colleghi tra pari, clienti.

I pro della valutazione a 360 gradi possono essere:

- ✚ È un sistema completo, che permette di avere una valutazione da prospettive multiple;
- ✚ Migliore qualità delle informazioni;
- ✚ Enfasi sulla prospettiva del cliente interno ed esterno;
- ✚ Meno sensibile a fenomeni di distorsione della valutazione;
- ✚ Adeguata quando la valutazione è utilizzata in un'ottica di sviluppo individuale.

I contro invece possono essere:

- ✚ Il sistema è complesso e può essere difficile combinare tutte le valutazioni;
- ✚ La valutazione può intimidire e creare risentimenti nel caso di nascita di "coalizioni";
- ✚ Possibilità di opinioni confliggenti, da armonizzare;

- ✚ Il sistema richiede di avere valutatori esperti e formati
- ✚ Rischio di perdita di affidabilità se i valutatori non sono anonimi.

5.7 GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Le tecniche impiegabili sono numerose e devono essere scelte in modo adeguato a seconda del contesto in cui sono utilizzate. Le tecniche utilizzate possono essere:

- 1) Le **scale grafiche di valutazione**, i fattori valutati sono elencati e a ciascuno di essi viene associata una scala che rappresenta le diverse intensità con cui il valutatore può averlo rilevato. La scelta dei fattori, in questa tecnica, devono essere: significativi rispetto alla finalità della valutazione; facilmente individuabili da parte del valutatore; idonei a valutare la prestazione e non l'individuo in astratto; non ambigui nel loro significato. In genere queste scale dovrebbero essere accettate e facilmente comprese sia dal valutato, sia dal valutatore.
- 2) La **scala di valutazione basata su standard**, per ciascun fattore che deve essere valutato vengono date tre descrizioni relative a una sua manifestazione: scarsa, media o elevata. Al valutatore si chiede di indicare se il lavoratore abbia avuto una performance maggiore, uguale o inferiore ai livelli descritti.
- 3) Il **metodo dell'incidente critico** consiste nella rilevazione e valutazione di comportamenti particolarmente significativi tenuti dal lavoratore nello svolgimento della sua attività.
- 4) Il **metodo delle liste di controllo**, il valutatore deve scegliere tra una lista contenente descrizioni sintetiche di particolari caratteristiche e comportamenti, quelle che meglio si adattano a soggetto da valutare.
- 5) Le **scale di valutazione dei comportamenti** sono una combinazione delle scale grafiche di valutazione e dell'incidente critico. La performance in un dato comportamento è articolata in più livelli, ciascuno descritto con un esempio.
- 6) Le **scale di osservazione comportamentale** sono una variante delle scale di valutazione dei comportamenti che richiedono al valutatore non di individuare il

comportamento che meglio rappresenta quello tenuto dal lavoratore, ma di indicare con quale frequenza ha osservato ciascuno dei comportamenti descritti.

Un metodo di valutazione che è piuttosto uno strumento di gestione, nel caso in cui a dover essere valutate siano le prestazioni individuali è il Management by objectives (Mbo).

Il Management by objectives è un processo sistematico mediante il quale i manager condividono con i propri superiori gli obiettivi gestionali e di performance da raggiungere e definiscono un premio da assegnare al raggiungimento degli stessi (Aiuto 2004). È fondamentale la determinazione degli obiettivi perché identificano le aree chiave che condizionano il risultato aziendale, gli obiettivi derivano dalla comprensione del modo in cui i comportamenti sono correlati a queste aree.

Gli obiettivi devono essere espressi secondo degli indicatori che possono essere: monetari, fisici, temporali e strategico-organizzativi.

Una volta stabiliti quali siano gli indicatori oggetto di interesse, devono essere individuati i target da raggiungere.

L'ultimo passaggio di questo processo corrisponde alla determinazione del premio.

Il fine di un sistema Mbo è quello di spostare l'attenzione dalla supervisione delle attività ai risultati conseguiti e di stimolare l'autocontrollo e l'assunzione di responsabilità individuali. I vantaggi sono possono essere:

- Incoraggia la partecipazione dei membri dell'organizzazione;
- Risparmia i costi d'uso della gerarchia, poiché attiva l'autocontrollo;
- Sostiene la crescita professionale e manageriale dei collaboratori;
- Può essere impiegato per sostenere processi di cambiamento organizzativo.

Si segnala anche qualche punto critico, tra cui:

- Fallisce quando i collaboratori non sono disposti ad assumere queste responsabilità;
- Può privilegiare comportamenti e risultati tarati sul breve termine a scapito di quelli a lungo termine;
- Può essere una procedura macchinosa;
- Richiede un grande impegno e un grande coinvolgimento da parte di tutti.

5.8 IL CONTROLLO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione viene sottoposto, come tutte le altre politiche di gestione delle risorse umane, a controlli che ne verificano l'efficienza, l'efficacia e la capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

I valutatori sono sottoposti ai rischi di incorrere in errori della valutazione, quali:

1. Errore di contrasto: un errore che il valutatore può compiere è quello di valutare la performance del lavoratore non in base allo standard atteso, ma paragonandolo ai colleghi.
2. Somiglianza: il valutatore assegna valutazioni positive a coloro che considera simili a sé.
3. Errori nella distribuzione: nel caso in cui il valutatore utilizzi le scale di valutazione, un errore può essere quello di usare solamente una parte del range di punteggi, assegnando o a tutti valutazioni elevate, o assegnando a tutti valutazioni basse.
4. Effetto alone: il valutatore valuta il lavoratore non in base al vero oggetto della valutazione ma in base a caratteristiche che catturano la sua attenzione.
5. Effetto disponibilità: il valutatore tende a ricordare principalmente fatti ed eventi recenti.

A questi errori si può rimediare attraverso un'adeguata formazione, incentivando i valutatori a usare correttamente il sistema.

Le imprese possono raccogliere alcuni indicatori di efficienza e di efficacia relativi all'intero processo:

- Per quanto riguarda gli indicatori di efficienza possiamo determinare:

$$\% \text{ posizioni valutate} = (\text{posizioni valutate} / \text{totale posizioni organizzative}) * 100$$

$$\% \text{ contenzioso sulla valutazione} = (\text{valutazioni contestate} / \text{posizioni valutate}) * 100$$

Incidenza del costo della valutazione sul costo del personale=(costi complessivi di valutazione/ costi del personale)*100

% addetti valutati=(lavoratori valutati/totale organico)*100

- Per quanto riguarda gli indicatori di efficacia possiamo determinare:

% di lavoratori che hanno migliorato la performance=(lavoratori che hanno migliorato la loro valutazione nell'anno N rispetto all'anno N-1/lavoratori valutati nell'anno N-1)*100

Efficacia della valutazione per la crescita=(lavoratori promossi nell'anno N/lavoratori che hanno ottenuto valutazioni sopra la media nell'anno N-1)

5.9 ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Determinati approcci alla valutazione, come per esempio la valutazione a 360 gradi, richiedono maturità organizzativa e culturale; in mancanza di essa, le procedure di valutazione rischiano derive che snaturano la funzione e pongono più problemi di quanti non riescono a risolverne.

La valutazione, infatti, non deve essere:

- ✓ Un rito;
- ✓ Una routine;
- ✓ Una tantum;
- ✓ Un processo (nel senso giudiziario del termine).

L'insieme di questi elementi produce sistemi di valutazione nei quali errori ed effetti distorsivi sono tenuti al minimo.

Spesso si collega la valutazione a una problematica di equità e si richiama l'esigenza di garantire una giustizia procedurale nelle attività di valutazione.

Questa sarebbe garantita quando:

- Si tratta di una procedura annunciata e presentata ai soggetti interessati affinché siano edotti delle caratteristiche, delle regole e dei meccanismi di valutazione;
- Al valutato è data la possibilità di esprimersi e di essere ascoltato qualora ritenga che elementi importanti non siano stati presi in considerazione o non siano stati correttamente apprezzati dai valutatori;
- La valutazione si basa su prove e dati di fatto suscettibili di essere esposti e spiegati al valutato.

Alcune ricerche hanno rilevato che quando sono soddisfatte queste tre condizioni la valutazione è più accettata, persino quando porta a valutazioni meno favorevoli.

Una delle principali lacune del tradizionale processo di valutazione delle risorse umane è il suo anacronismo, giacché tende a concentrarsi sulla valutazione di quanto le persone fanno qui e ora, laddove al contrario ciò che più conta è la loro capacità di fare le cose giuste in futuro.

Troppo spesso le aziende temporeggiano in attesa dei risultati prima di intervenire. Ma a volte il danno è già fatto. I risultati sono indicatori ritardati: registrano il passato e per giunta con un certo ritardo.

È dunque fondamentale prendere in considerazione la formazione, e in particolare il concetto di formazione continua, come strumento di valutazione delle risorse umane per fronteggiare tale inconveniente.

Bibliografia:

COCCO G. C., Valorizzare il capitale umano d'impresa RCS libri, Milano, 2001.

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

GABRIELLI GABRIELE, People Management, 2010.

GENTILI G., La risorsa umana: un potenziale pressochè illimitato. La formazione in azienda, Franco Angeli, Milano, 1995.

GOETA G. F. , La mappatura delle competenze da ruolo e l'identificazine delle figure professionali, a cura di E. Oggioni e A. Rolandi, ETAS libri, Milano, 1998.

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

CAPITOLO SESTO

LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE COME STRUMENTO DI VALUTAZIONE

La formazione rappresenta una delle attività di gestione del personale centrali per presidiare le competenze distintive e sostenere la crescita dell'impresa.

Le organizzazioni dovrebbero assumere un atteggiamento di continuo stimolo ai processi di apprendimento individuali e collettivi, non solo perché attraverso la formazione si trasmettono conoscenze già presenti e se ne alimentano di nuove, ma anche perché la formazione rappresenta un potente strumento di sviluppo e diffusione della cultura aziendale.

Il coinvolgimento dei collaboratori in attività che stimolano l'apprendimento e lo sviluppo di nuove competenze dovrebbe avvenire con continuità, in questo modo si alimenta il capitale umano aziendale e si rinforza il senso di appartenenza alla comunità organizzativa.

È in questo senso che si stanno progressivamente sviluppando i metodi formativi basati sulla tecnologia (comunità di pratica, web 2.0 e net-learning) e le tecniche basate sull'apprendimento esperienziale che, a differenza dei tradizionali programmi di training on the job e mentoring richiedono però il supporto di specialisti in ambito formativo.

Questo capitolo affronteremo le varie tipologie di formazione, gli attori aziendali ne sono coinvolti, il rapporto fondamentale tra la formazione e la strategia d'impresa, l'importanza della formazione continua. Verrà affrontato successivamente il processo di formazione partendo dall'analisi dei fabbisogni formativi, definizione degli obiettivi per arrivare alla progettazione dell'intervento formativo e quindi alla somministrazione dello stesso; il processo si concluderà con la misurazione dei risultati della formazione, evidenziando le sue difficoltà. Infatti le difficoltà nella misurazione dei risultati della formazione rappresentano un problema che inibisce la disponibilità delle imprese a effettuare questa forma di investimento. Conoscenze, skill e comportamenti appresi in un corso di formazione spesso non si traducono in risultati immediatamente tangibili e hanno effetti che si propagano nel tempo.

6.1 SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Il capitale umano abbiamo visto rappresentare una delle componenti del capitale intellettuale in grado di alimentare il vantaggio competitivo aziendale.

Il processo di sviluppo delle competenze dei lavoratori che viene affrontato in termini semplicistici come un passaggio che porta le persone al livello di produttività desiderato è molto riduttivo. Questo perché, attraverso le proprie competenze e la propria esperienza è il lavoratore stesso che modella continuamente il proprio ruolo.

Attraverso le politiche di sviluppo del capitale umano, l'organizzazione governa la trasformazione delle competenze dei lavoratori; infatti il tipo di cambiamento che subisce il capitale umano individuale per effetto delle attività di sviluppo può essere di due tipi:

- Una trasformazione forte o generale nel caso in cui le conoscenze e le competenze apprese non siano direttamente legate a un'occupazione o a un contesto organizzativo. Quindi potranno essere utilizzate in più attività e in imprese diverse.
- Una trasformazione debole o specifica nel caso le capacità apprese siano di tipo idiosincratico, ovvero specifiche di un contesto organizzativo e quindi utilizzabili solo all'interno dell'impresa che le ha formate.

La trasformazione del capitale umano può essere ottenuta dall'impresa attraverso due modalità principali:

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

Da sempre si attua nelle aziende attività formative; una prima accezione del concetto di formazione è quella connessa all'apprendimento di conoscenze specifiche su un determinato lavoro e all'addestramento pratico per svolgerlo bene. Ciò vale sia nei casi di inserimento dei neoassunti, sia nei casi in cui sia necessario aiutare un individuo a impadronirsi delle basi di

un nuovo mestiere. Può essere il caso dell'ampliamento di un lavoro che già si svolge, oppure l'eventualità in cui si attui una riconversione professionale in chi abbia ricoperto in precedenza altri incarichi.

In tutti questi casi, le azioni formative vengono comprese sotto il termine di addestramento, data la connotazione di operatività che le caratterizza.

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

Con questi contenuti, la formazione si è affermata nelle aziende molto più tardi e in modo più travagliato.

Una fase critica vissuta dalla formazione aziendale lungo il proprio cammino, si riferisce a periodi di crisi che le imprese hanno iniziato ad attraversare negli ultimi anni e alle conseguenti attenzioni rivolte in tutti i campi all'economicità di gestione e all'efficienza.

In questi frangenti di forzata e precipitosa riduzione dei costi spesso si è finiti per porre interventi anche drastici su voci quali la ricerca e sviluppo, pubblicità, immagine e quelle di formazione.

Per capire quanta incompatibilità si possa determinare tra la formazione e un criterio indiscriminato di efficienza, facciamo riferimento a due caratteristiche di fondo di un intervento formativo:

- Dimostrare la propria efficacia soltanto sui tempi lunghi
- Produrre frutti significativi solo se rivolto ad ampi strati della popolazione aziendale.

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

Su un orizzonte temporale lungo, la formazione può migliorare le capacità funzionali e di gestione a tutti i livelli e contribuire a consolidare i valori guida su cui l'azienda basa la propria strategia e il proprio stile direzionale.

Si tratta di una formazione sistemica, ricorrente, concreta, attentamente costruita sulle esigenze di una particolare realtà aziendale, indirizzata a una precisa fascia di individui e incentrata su priorità e valori centrali per il vertice.

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

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

Investendo in formazione, le imprese possono scontare una serie di limiti:

1. Il processo di trasformazione delle competenze genera risultati che non sono certi e possono diventare obsoleti prima che i costi siano recuperati;
2. Il sapere sviluppato è un asset che non è nella completa disponibilità dell'impresa, ma è condiviso con i lavoratori che mantengono una relativa autonomia e quindi un controllo sulle sue modalità d'uso;
3. Si tratta di investimenti che, per erogare la loro utilità, richiedono un comportamento attivo da parte del lavoratore
4. I rendimenti di tali investimenti che per erogare la loro utilità non sono appropriabili totalmente ed esclusivamente dal soggetto investitore, sia esso l'impresa o il singolo lavoratore.

Nonostante questi limiti, le circostanze che spingono l'impresa ad investire in formazione sono:

- Carenza di persone già formate nel mercato esterno del lavoro
- Possibilità di sviluppare professionalità che non sono facilmente trasferibili;
- Capacità di trattenere il lavoratore formato grazie ad una politica retributiva e di carriera tale da assicurare alla persona un vantaggio differenziale consistente rispetto alle offerte di imprese concorrenti.

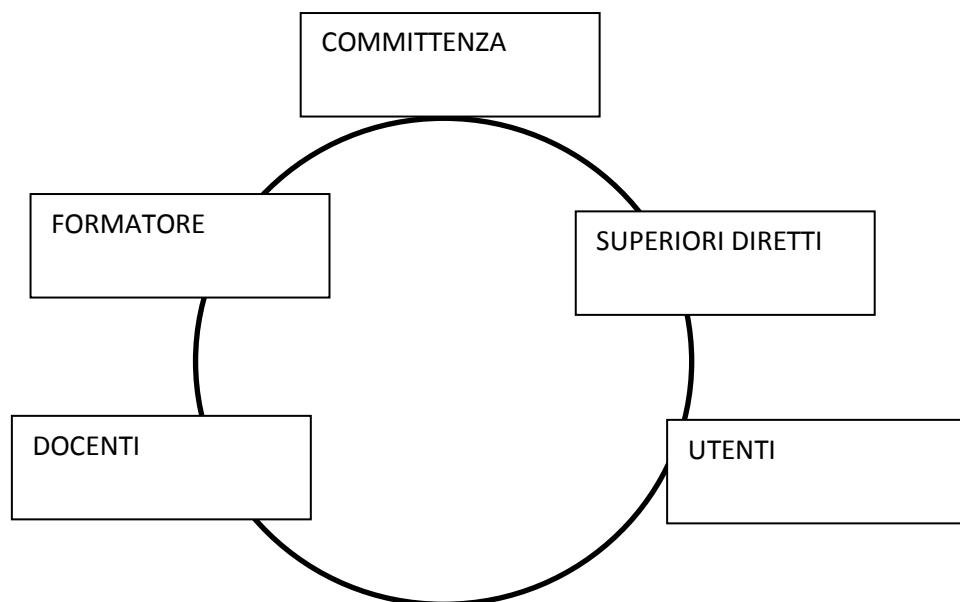
La propensione all'investimento in formazione da parte dell'azienda è proporzionale alla sua capacità di identificare e sviluppare sistemi di competenze distintive che per loro natura sono difficilmente trasferibili all'esterno del contesto in cui si sono formate.

Per questo motivo la formazione, come abbiamo detto, è una delle attività della Direzione Risorse Umane che presenta uno stretto legame con la strategia attuale e futura dell'impresa.

6.2 RUOLI AZIENDALI IN UN'AZIONE FORMATIVA

Ai fini di una chiara comprensione del processo è bene accennare l'insieme di relazioni che si instaurano tra i vari ruoli aziendali ogni qualvolta si voglia dare vita ad un'azione formativa.

In una realtà di una grande azienda, vengono ad interagire nel processo una pluralità di soggetti:



Soggetti che interagiscono nel processo di formazione

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

6.3 TIPOLOGIE DI FORMAZIONE NELLO SPECIFICO

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

Nell'**addestramento** gli obiettivi prevalenti sono orientati all'acquisizione di abilità operative. La performance attese riguardano quindi la capacità di eseguire in modo corretto le sequenze di azioni e di operazioni previste nel programma addestrativo. L'ambito prevalente in cui si svolge questo tipo di processo di apprendimento è il posto di lavoro, sia che si tratti di un programma centrato sulla docenza, sia che si sviluppi mediante il training on the job. La formula organizzativa nella quale si colloca

prevalentemente la modalità addestrativa di apprendimento è quella delle figure operative, amministrative e tecniche, la cui attività si caratterizza in modo peculiare per il carattere della sequenzialità.

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

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

Il contesto organizzativo nel quale si svolge significativamente la formazione è dato dalla rete formativa, ovvero dall'insieme degli attori posti in gioco intorno ad un progetto formativo.

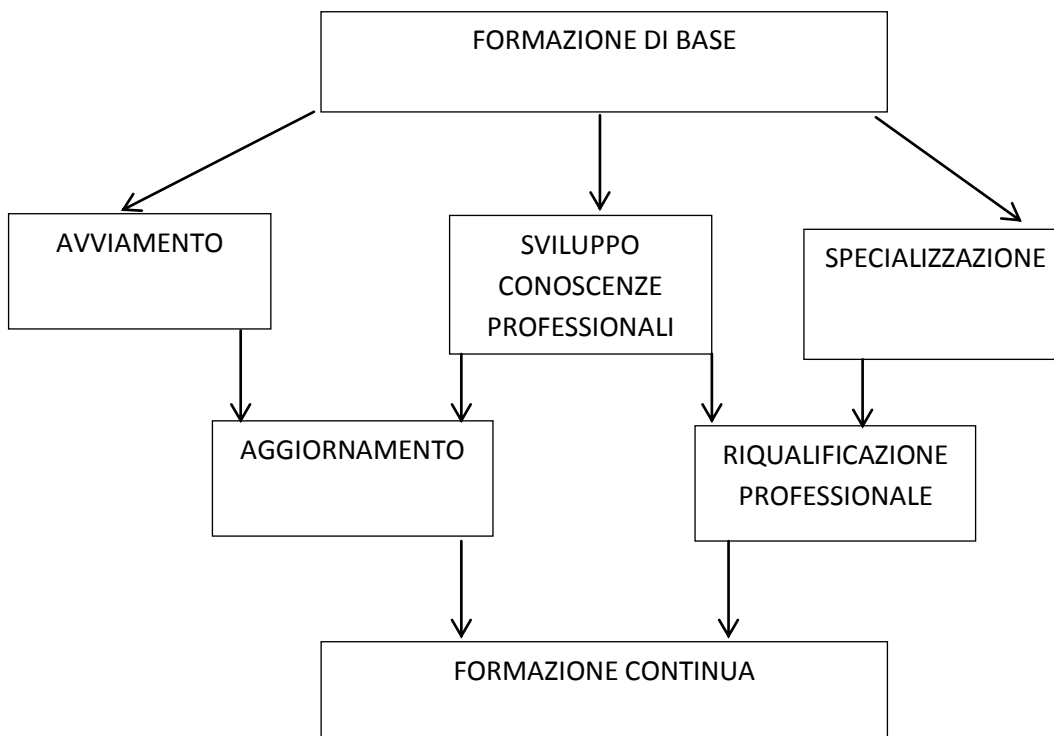
La formazione rappresenta una modalità di apprendimento continuo particolarmente complessa, corrispondente ad un disegno di cambiamento sostanziale ai diversi livelli.

In relazione all'utenza-obiettivo, la formazione aziendale può essere classificata in:

- a) Formazione di base
- b) Formazione per lo sviluppo manageriale
- c) Formazione per lo sviluppo professionale

La formazione di base è finalizzata a mettere in contatto il neoassunto con le metodologie e le procedure proprie dell'azienda, evidenziando gli elementi più rilevanti della fisionomia istituzionale e operativa della stessa.

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



Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

Nella fase di introduzione alla realtà aziendale il soggetto viene sottoposto a più interventi formativi.

La formazione di base si articola in:

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

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

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

Formazione di specializzazione, si realizza disegnando sentieri di carriera che considerino le capacità del personale. Essa è mirata ad una particolare funzione del ruolo professionale ed è successiva alla formazione di base per il ruolo stesso.

Superata la fase di inserimento in azienda, il soggetto viene inserito nel contesto lavorativo. Egli parteciperà quindi ad altre iniziative formative.

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

L'aggiornamento consente di rivisitare le conoscenze che possono essere divenute obsolete.

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

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

L'intervento formativo è diretto a creare all'interno dell'organizzazione un sistema di coesione e condivisione di specifiche competenze e valori aziendali. Ciò richiede una visione strategica dei ruoli e delle professionalità emergenti.

INTERVENTO FORMATIVO	TIPOLOGIA DI FORMAZIONE	APPROCCIO AL PROBLEMA
SVILUPPO MANAGERIALE	Orientata alla gestione complessa delle relazioni impresa-ambiente esterno	Interdisciplinare, molto integrato, economico, socio-organizzativo, politico
SVILUPPO PROFESSIONALE	Orientata alla gestione complessa del sistema azienda (strategia, strutture, meccanismi operativi, tecnologia)	Organizzativo, tecnico, economico, socio-politico, socioculturale

Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

La formazione continua:

Nelle realtà organizzative aumentano le esigenze di manutenzione delle conoscenze e delle competenze e di conseguenza assumono sempre maggiore significato termini come : formazione a distanza, autoaggiornamento, formazione aperta, ad indicare un unico bisogno, quello della formazione continua.

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

Tale esigenza può essere soddisfatta attraverso la formazione. La formazione è un intervento progettuale pensato e costruito in funzione del contesto organizzativo nel quale si effettua, dunque non può essere considerata come un fatto episodico e collocato in un preciso arco temporale della vita ma richiede nuove modalità di intervento e si caratterizza per il fatto che deve durare nel tempo ed essere cadenzata con regolarità sotto la responsabilità del singolo.

Per mantenere le professionalità acquisite c'è bisogno di un aggiornamento ricorrente.

L'apprendimento deve essere continuo e deve essere diluito nel vissuto e nel lavoro quotidiano; il bisogno del sapere non può più essere soddisfatto con esperienze di apprendimento saltuarie, che interrompono per periodi più o meno lunghi della vita lavorativa. La formazione continua richiede che la produzione di valore non avviene attraverso l'applicazione di saperi precedentemente appresi, che ci si limita a replicare, ma richiede una rielaborazione attiva di quanto si sa già o la ricerca di una nuova frontiera. Il valore viene prodotto più dall'apprendimento di nuove metodologie che dall'ottimizzazione di quelle già note e collaudate.

E' cambiata la natura del sapere, serve il sapere il sapere learning-in-action, un sapere fluido, aperto e capace di acquisire informazioni, risultati, aiuti dall'esterno, facendo dell'outsourcing delle conoscenze.

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

La formazione continua deve essere pensata come un servizio, immaginata per favorire la simbiosi dell'agire e dell'apprendere; integrando le diverse metodologie didattiche in

momenti formativi diversi è possibile realizzare un percorso formativo continuo dal posto di lavoro all'aula, che consenta l'aggiornamento continuo e l'acquisizione di competenze trasversali.

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

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

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

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

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

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

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

Oggi è necessario cambiare non solo i metodi, ma anche i contenuti formativi; la formazione non può più puntare su alcune specializzazioni che possono ritenersi utili e durevoli: le competenze che servono mutano continuamente col cambiare della tecnologia e col differenziarsi dei prodotti e dei processi produttivi.

Nessuna specializzazione è al riparo dal rischio obsolescenza, è fondamentale la formazione continua.

6.4 LA FORMAZIONE NELLA STRATEGIA D'IMPRESA

I repentini mutamenti degli scenari competitivi richiedono lo sviluppo di una maggiore flessibilità delle conoscenze e dei comportamenti organizzativi aziendali.

Vi è dunque la necessità di disporre di meccanismi di controllo per una risposta agli stimoli esterni, ovvero di un sistema di controllo atto ad aumentare la probabilità che le persone e i gruppi si comportino in modi che portino al raggiungimento degli obiettivi.

L'implementazione di un sistema di controllo organizzativo in ambienti dinamici costituisce il naturale sviluppo del controllo direzionale, capace di rispondere in un ciclo di analisi-decisione-azione-correzione.

Questa posizione sposta la logica del controllo in un ottica feed-forward, il cui scopo non è quello di correggere le devianze, ma quello di assicurare, influenzare le decisioni ed azioni che ex-ante risultino coerenti con gli obiettivi aziendali.

In questa prospettiva, abbiamo visto, diventare fondamentale il ruolo delle risorse umane, delle capacità di queste ad affrontare eventi esterni e complessità crescente, coerentemente ai valori di fondo su cui si è permeata l'intera attività e dinamicità aziendale (Collis).

La cultura d'impresa, intesa come "l'insieme di idee fondamentali che un gruppo di persone ha sviluppato imparando a governare la dinamica d'impresa e di ambiente e che è bene trasmettere a tutti i nuovi membri dell'azienda come modi di percepire, pensare e sentire la vita aziendale" (Airoldi, Brunetti, Coda), diviene un eccellente strumento per veicolare i comportamenti dei dipendenti soprattutto in presenza di ambienti perturbati.

Si può parlare di controllo antecedente dei comportamenti, dove si abbia a riguardo la filosofia di fondo che catalizza i vari livelli dell'organizzazione.

Ciò presuppone un'interiorizzazione, da parte di tutti i dipendenti, dei valori e delle idee alla base della cultura aziendale, nonché una continua opera di sviluppo e formazione del personale stesso.

L'approccio culturale all'analisi delle organizzazioni aziendali e dei sistemi di controllo sottolinea la rilevanza strategica della formazione.

All'interno del sistema di gestione del personale, il sub-sistema di formazione rappresenta uno dei meccanismi operativi a disposizione della direzione per potenziare i comportamenti adattivi e reattivi della componente umana. Lo strumento formativo viene utilizzato per comunicare agli individui le aspettative del management sui comportamenti attesi nelle diverse situazioni lavorative e per coordinare capacità e professionalità in vista degli obiettivi aziendali.

In questa prospettiva la formazione si connota come un processo permanente che, introducendo in via continuativa adeguati stimoli, riduce il gap differenziale tra capacità organizzative esistenti e capacità necessarie all'implementazione della strategia e contribuisce a potenziare i comportamenti adattivi e reattivi dell'organismo aziendale.

La leva formativa, non è solo uno strumento di risposta ad esigenze operative ed organizzative al fine di adottare le risorse umane alle strategie aziendali (approccio lineare), o di integrarle con altre componenti del sistema-impresa (approccio interdipendente), ma assume un ruolo di supporto alla leadership aziendale nei processi di trasformazione e sviluppo di quei valori, intorno ai quali è costituita l'organizzazione (Mc Gill-Slocun-Lei, 1992).

Le due funzioni fondamentali che la formazione svolge nei confronti del sistema organizzativo possono essere così riassunte:

- ❖ *Funzione adattiva*: attraverso la gestione di processi di rinforzo i comportamenti umani vengono resi coerenti con le necessità dell'organizzazione definite da un progetto strategico. Si tratta di un processo di accomodamento, per cui gli schemi comportamentali desiderati vengono stabilizzati e generalizzati a tutte le componenti dell'organizzazione.
- ❖ *Funzione di sviluppo*: gli interventi formativi agiscono sul potenziale umano presente nell'organizzazione e fanno emergere alternative di comportamento non previste, avviando così il processo che porterà ad una fase evolutiva

superiore. Il fenomeno di assimilazione faciliterà lo sviluppo di nuovi modelli comportamentali che tenderanno a stabilizzarsi e generalizzarsi.

L'attività di formazione ha un duplice rapporto con la strategia:

- Può essere vista come una delle determinanti della strategia aziendale, in quanto essa può influenzare i concetti e i criteri decisionali degli operatori orientandoli verso nuove ipotesi strategiche.
- Può essere vista come un'attività che facilita la realizzazione di predeterminate scelte, fornendone i necessari strumenti; se ad esempio il fattore critico di successo di un'impresa è rappresentato dal servizio alla clientela, la formazione può essere utilizzata per potenziare l'orientamento alle funzioni aziendali al servizio alla clientela, sensibilizzando il personale e fornendo gli strumenti conoscitivi ed operativi.

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

Il processo di pianificazione strategica adottato in azienda influenza l'efficacia della politica formativa e ciò, a prescindere dal contenuto della strategia deliberata, vale anche la relazione inversa. I risultati della politica formativa si realizzano in termini di effetti di stabilizzazione o destabilizzazione degli equilibri esistenti tra le risorse che supportano la scelta strategica aziendale. Ne consegue che tra il processo di formulazione della strategia e le politiche formative adottate esiste una doppia relazione di causa-effetto.

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

Sotto questo aspetto possono individuarsi tre tipologie di imprese:

1. Le **imprese stabili** che operano in settori stabili o maturi, con una posizione competitiva difendibile. Questo tipo di imprese non presenta problemi urgenti in quanto la necessità di diversificazione, a seguito dell'eventuale esaurirsi delle

attività attuali, si prospettano in genere come necessità di lungo termine. Di conseguenza, i tempi e le modalità degli interventi formativi sono normalmente collegati ad altre attività interne a supporto alla strategia globale d'impresa.

2. Le **imprese in fase di riorientamento** operano in mercati soggetti a repentini mutamenti, in cui la difesa della posizione competitiva è legata alla flessibilità manageriale ed alla disponibilità di nuove risorse.

Il ruolo svolto dalla formazione nelle aziende che operano in tali contesti è fondamentale. La velocità di adattamento dell'impresa all'evolversi della situazione di mercato è fortemente influenzata dai risultati a breve termine degli investimenti realizzati, rispetto ai quali si rende necessario un continuo rinnovamento delle funzioni aziendali.

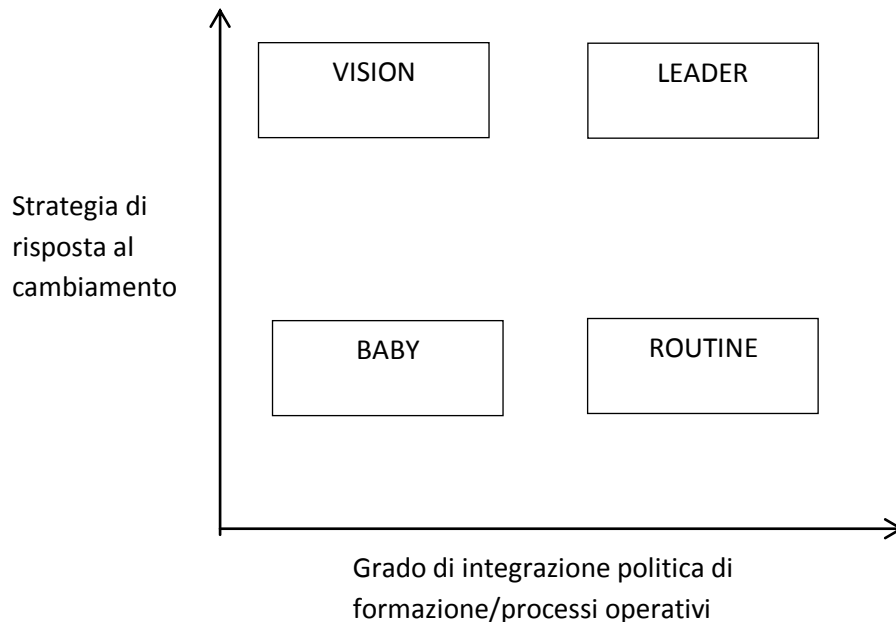
3. Le **imprese in fase di consolidamento**, operanti in settori dinamici ma sufficientemente controllabili offrono alla leva formativa di svolgere un ruolo cruciale nella gestione delle variabili di mercato. La difesa delle posizioni di vantaggio competitivo richiede una continua rifocalizzazione dell'azienda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

6.5 IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DELLA FORMAZIONE

L'individuazione del rapporto tra strategia d'impresa e politiche di formazione implica uno sforzo di comprensione e d'interpretazione del sistema aziendale.

L'esame del sistema aziendale può esercitare un ruolo fondamentale nel processo di valutazione di una politica di formazione per giudicarne le probabili conseguenze sul sistema aziendale in termini di: effetti stabilizzanti o destabilizzanti sugli equilibri esistenti ed effetti di accelerazione o deviazione sulle tendenze evolutive.

Nella figura viene presentato un modello di riferimento per il posizionamento delle imprese rispetto alle scelte di politica formativa, considerando il grado di coerenza tra l'orientamento strategico di fondo e le politiche formative attuate a supporto della strategia aziendale.



Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

Sull'asse delle ordinate viene indicata la strategia di risposta al cambiamento esterno, di cui si è tenuto conto nella progettazione e nella realizzazione dell'azione formativa.

L'asse delle ascisse indica il grado di integrazione della politica formativa con i processi operativi dell'impresa e in particolare con la gestione delle risorse umane.

Si creano 4 stereotipi aziendali tra le variabili considerate all'interno dei quali le attività formative realizzate risultano essere più o meno collegate alle strategie deliberate ed ai processi operativi.

- 1) **BABY**: è la situazione in cui la formazione non è collegata né alle strategie di risposta al cambiamento in atto, né ai processi operativi dell'impresa. La politica formativa risponde ad un generico bisogno dei singoli individui, in fase iniziale di sviluppo, che non alle esigenze dell'impresa. Rientrano in questa casistica le

aziende che limitano le attività di formazione all'addestramento professionale dei propri dipendenti.

- 2) **ROUTINE**: si tratta di aziende in cui l'attività di addestramento e formazione si collocano in uno stadio di buona integrazione progettuale e realizzativa con i principali processi operativi. Gli interventi di formazione sono finalizzati a specifici obiettivi in un'ottica di supporto alle prestazioni tecnico specialistiche delle risorse umane impiegate.

La politica formativa non è sottoposta a soluzioni di continuità e considerando la bassa capacità dell'azienda di rispondere in modo proattivo agli stimoli esterni, la leva formativa ha un ruolo puramente operativo.

- 3) **VISION**: si collocano le aziende in cui la politica di formazione è orientata alla percezione delle variabili chiave del cambiamento esterno ed alla conseguente interiorizzazione di possibili strategie di risposta. Questo evidenzia un progresso nella gestione della leva formativa in chiave strategica, ma risulta poco collegata agli altri processi operativi attuati in azienda, soprattutto in termini di continuità con i piani di sviluppo delle risorse umane. Ciò rende le iniziative formative poco efficaci e non sistematiche, limitandone il contributo alla realizzazione di politiche che collegano le opportunità derivanti dal cambiamento.

- 4) **LEADER**: è la combinazione ottimale tra strategia ed integrazione della variabile formazione. In questo caso la formazione, strettamente collegata agli altri processi operativi aziendali è finalizzata agli obiettivi dell'impresa. In questa situazione la formazione svolge pienamente il proprio ruolo strategico, contribuendo in via sistematica allo sviluppo del processo di empowerment. Si realizza una learning organization, in grado di anticipare profonde trasformazioni e di sostenere nel tempo la reingegnerizzazione continua dei processi e delle competenze.

Bibliografia:

AUTIERI, BUSANA, La gestione del Personale, 1990.

BALDASSARRE S., Qualità e progetto formativo, Francoangeli, Milano, 2003.

BOVINA, ENRICO – Gestire la formazione in una grande azienda il caso Ivaco, Enrico Bovina, Michele Colombo, Ezio Fragnan presentazione di Paolo Moferino prefazione di Roberto Cibrario Assereto, Milano, 2006.

C. SORDI, La valutazione dei risultati della formazione, la formazione e lo sviluppo del personale, Franco Angeli, 1983.

CARDUCCI, PIERO, La valutazione degli investimenti in formazione Piero Carducci con la collaborazione di Raffaele Puglirsi, L'Aquila, 1995.

CARNEVALE C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003.

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

GERLI F., La nuova formazione manageriale, 2002.

CARDUCCI P., La valutazione degli investimenti in formazione, FOR, giugno, 1992.

CAPITOLO SETTIMO

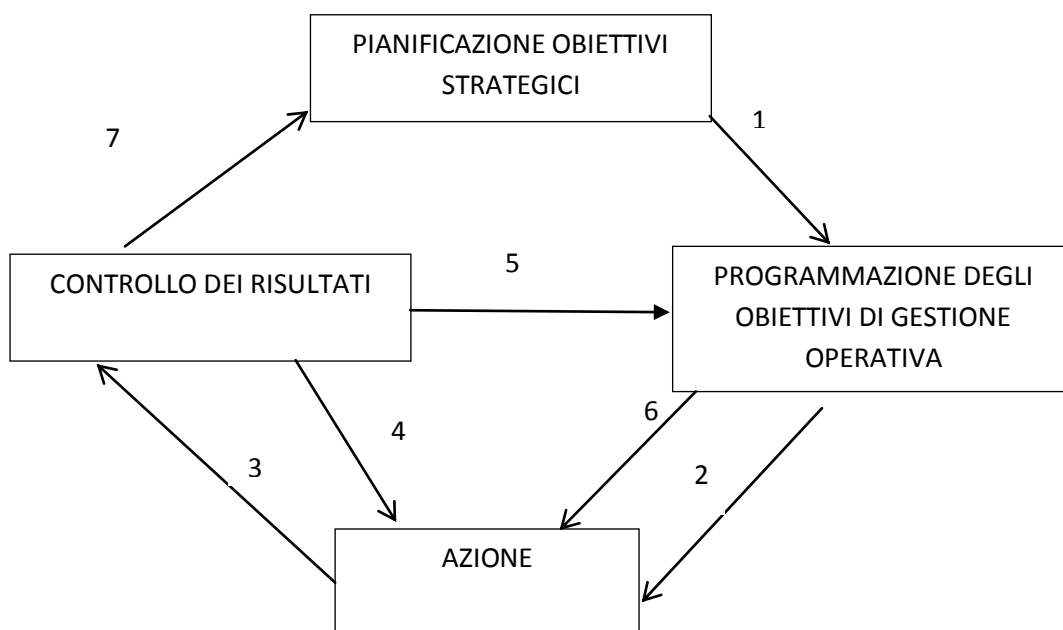
IL PROCESSO FORMATIVO

7.1 IL MODELLO PER LA PIANIFICAZIONE ED IL CONTROLLO DELLA FORMAZIONE

La formazione può supportare la strategia d'impresa deliberata, in quanto essa stessa venga pianificata, programmata e monitorata in ogni sua fase.

- Pianificata, perché le scelte concernenti le alternative di azione formative con orizzonti temporali di lungo termine influenzano notevolmente la realizzazione della strategia deliberata. Nell'attività di pianificazione vengono definiti gli obiettivi generali della formazione, le politiche di formazione da attuare e le scelte relative alla gestione delle risorse umane.
- Programmata, perché dobbiamo definire gli obiettivi di gestione operativa avendo come vincoli le scelte operate in sede di pianificazione; programmare la formazione vuol dire focalizzare l'attenzione della direzione su scelte di breve periodo attinenti all'impiego efficace ed efficiente delle risorse.
- Inoltre, l'attività di direzione trova completamento nel momento del controllo, ovvero nel confronto tra i risultati desiderati (nei piani, nei programmi e nei budget) ed i risultati effettivamente conseguiti (azioni).

Il controllo dei risultati rappresenta la fase di chiusura logica del ciclo direzionale e, contemporaneamente, l'avvio di un nuovo ciclo, in quanto occasione di apprendimento organizzativo e di stimolo al cambiamento.

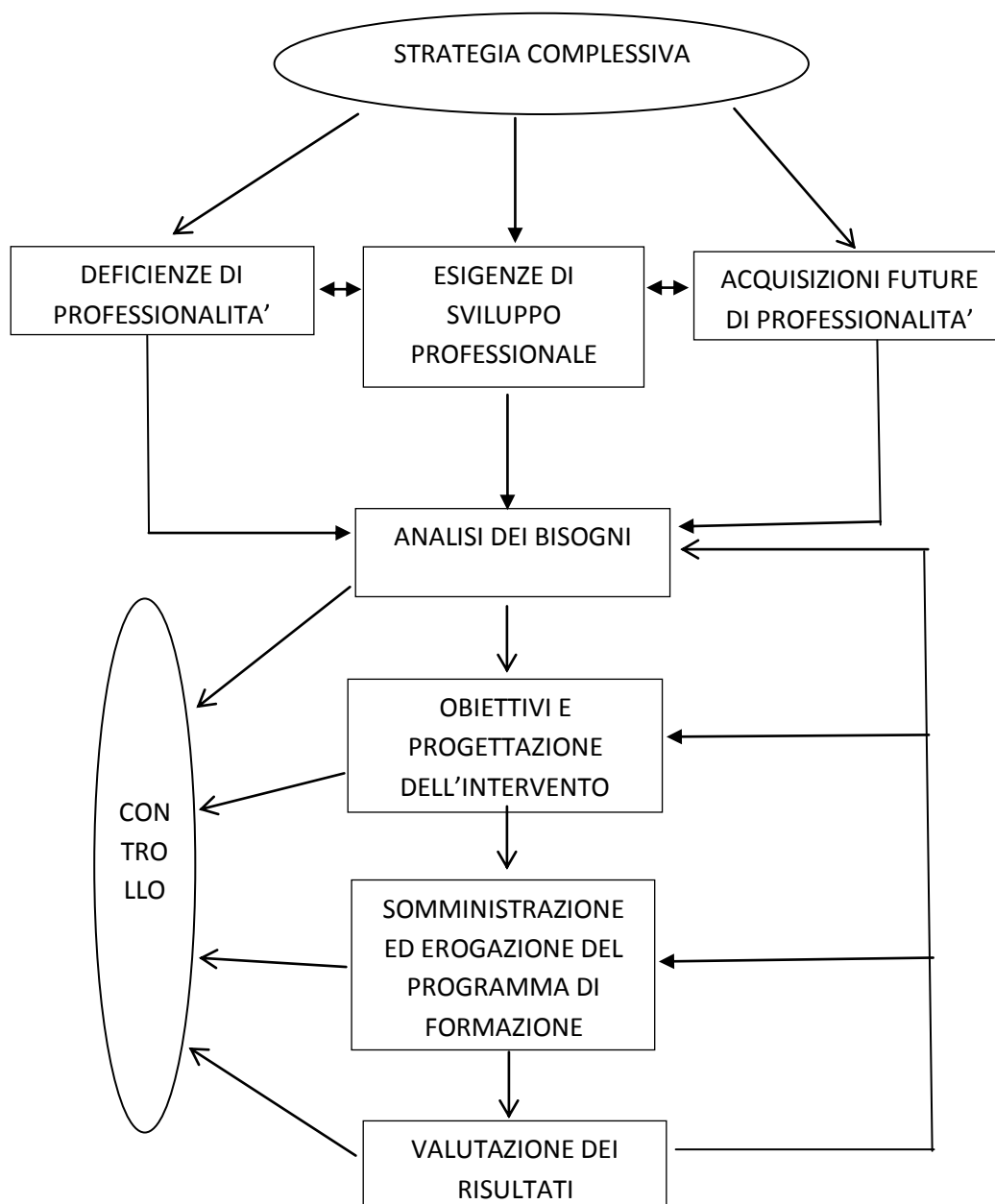


Si può scegliere di articolare il controllo delle attività sulla base della direzione di marcia, finalizzato a prevenire insuccessi attivando azioni correttive prima che il risultato finale venga conseguito, privilegiando un controllo diretto a bloccare l'attività impedendone il passaggio alla fase successiva qualora non si fosse superata la prova di verifica, oppure soltanto una verifica ex-post. Tra le varie combinazioni possibili, la direzione dovrà scegliere la tipologia di controllo che ritiene più opportuno realizzare.

Sulla base di questa introduzione si propone uno schema che ipotizza un approccio processuale alla pianificazione ed al controllo dell'intervento formativo.

Si sviluppano dunque due processi paralleli: uno di pianificazione dell'intervento formativo e l'altro, concomitante, di monitoraggio. Questo consente di verificare continuamente il collegamento fra le scelte strategiche dell'azienda ed i programmi di formazione e inoltre di estendere l'attività di reporting al monitoraggio di tutti gli elementi rilevanti per l'attività di formazione.

Il modello articola il processo formativo nelle seguenti fasi:



Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

1) L'analisi dei fabbisogni di formazione è la prima fase per poter definire il progetto formativo.

Identificare i bisogni formativi vuol dire domandarsi chi è l'utente, che ruolo organizzativo occupa, di quali conoscenze/competenze necessita per migliorare il proprio profilo professionale in termini di finalità e responsabilità

organizzativa. La ricognizione dei bisogni formativi può svilupparsi seguendo metodologie bottom-up o top-down.

- a) Nel caso di un ottica bottom-up si segue un processo di definizione delle posizioni e percorsi di carriera dei dipendenti, prevalendo la logica di collegamento tra la dimensione individuale del fabbisogno formativo e le esigenze del sistema. Il bisogno di formazione rientra nella gestione delle risorse professionali.
 - b) Seguendo un approccio top-down si privilegia invece la dimensione sistema azienda. In questo caso si tende a privilegiare l'interesse generale dell'organizzazione ed a curare maggiormente le esigenze collettive di apprendimento.
- 2) Altrettanto cruciale è la fase di definizione degli obiettivi che si traduce nell'esplicitazione dei bisogni in obiettivi formativi.

Gli obiettivi di un intervento formativo possono essere di vario tipo: didattici, comportamentali, formativi in senso stretto, di soddisfazione, di efficienza.

Se privilegiamo un approccio strumentale all'analisi ed alla valutazione economico-finanziaria dell'investimento in formazione, gli obiettivi perseguiti possono essere definiti a livello di:

- Gestione operativa: con interventi centrati sullo sviluppo di competenze e capacità in specifiche aree funzionali (marketing, finanza) che consentano un razionale funzionamento delle aree interessate.
- Comportamento organizzativo: con interventi formativi focalizzati sulla definizione e sulla modifica degli atteggiamenti organizzativi. Gli obiettivi attengono ad un miglioramento dei rapporti interpersonali e della gestione dei conflitti all'interno dell'organizzazione stessa.
- Ruolo organizzativo: dove l'intervento integrato sugli uomini e sull'organizzazione è centrato sullo sviluppo di conoscenze e capacità aventi ad oggetto la coerenza strategia-struttura-cultura aziendale-comportamenti organizzativi e in risposta al cambiamento delle strutture, dei meccanismi operativi e comportamenti manageriali.

Nella fase di definizione degli obiettivi, all'attività di controllo spetta il compito di integrare i tradizionali obiettivi didattici e di formazione in senso stretto, con gli obiettivi di tempistica che tutelano il valore strategico dell'intervento e gli obiettivi di efficienza.

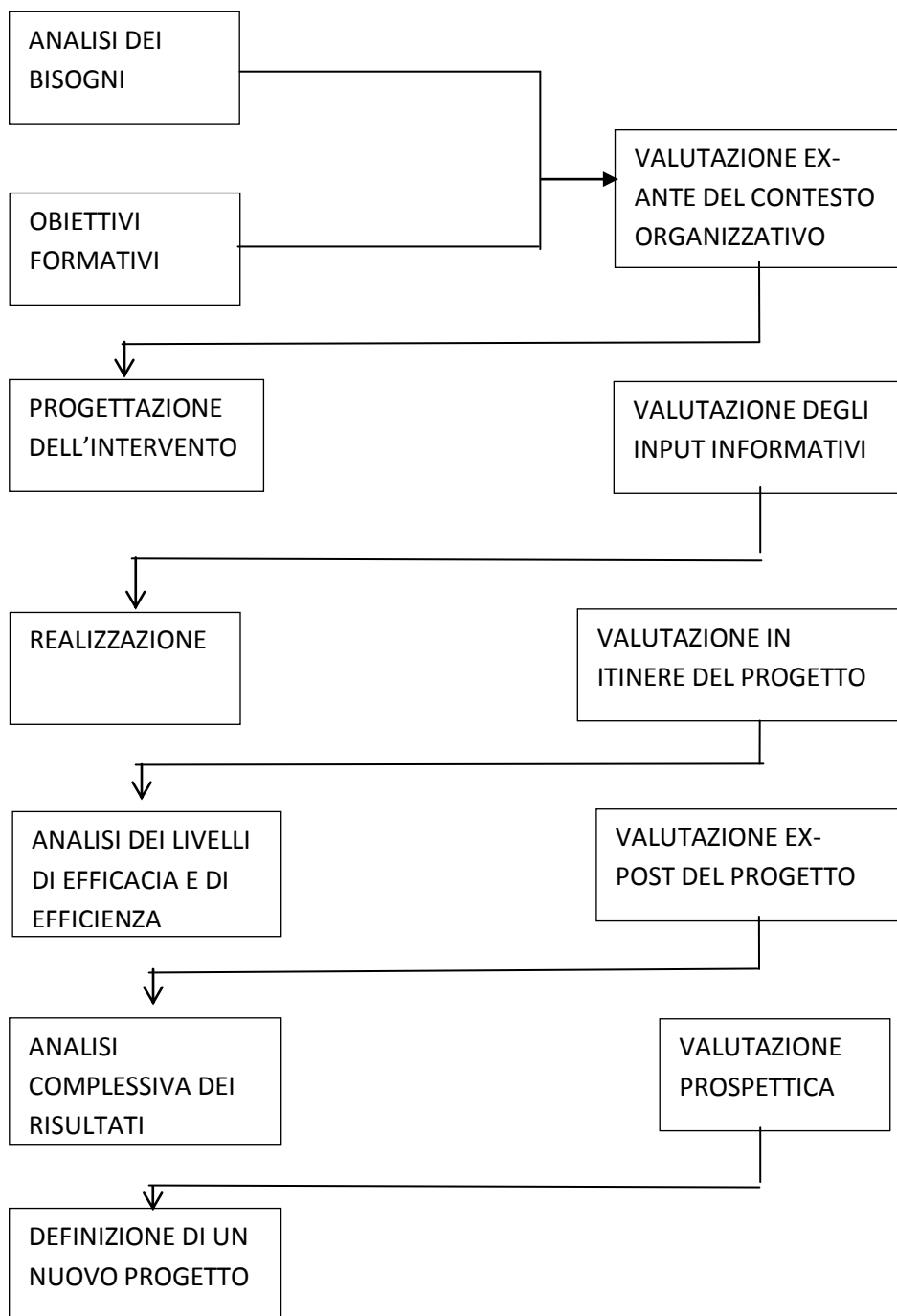
- 3) Per giungere ad una corretta progettazione dell'intervento formativo occorre stabilire il contenuto dei corsi, scegliere i soggetti da formare, i metodi didattici da utilizzare, preventivare i costi e predisporre la logistica. Tradurre operativamente obiettivi, tempi e risorse garantisce una concreta realizzazione della strategia prescelta.

Nella fase di progettazione dell'intervento possono presentarsi alcuni inconvenienti, infatti, affidare la progettazione ai soli responsabili dell'area formazione evidenzia i limiti di una gestione accentrata del processo di sviluppo delle risorse umane; è invece auspicabile il coinvolgimento dei diversi operatori di linea per giungere ad una maggiore coerenza tra scelte strategiche e problematiche operative delle risorse umane.

Altro limite è rappresentato dalla dimensione budgetaria degli investimenti in formazione in termini di risorse assegnate e di continuità.

Una volta progettato l'intervento formativo, si giunge all'erogazione materiale del programma di formazione secondo la dinamica didattica prescelta: piani di rotazione, lezioni, simulazioni, role playing e business game. In questa fase i meccanismi di controllo svolgono un ruolo critico. Il governo dei progetti formativi presuppone un costante allineamento tra obiettivi di formazione ed obiettivi d'impresa (efficacia) ed un continuo coordinamento tra le risorse dedicate alla formazione e le altre risorse impiegate nella gestione aziendale (efficienza).

- 4) La struttura del processo di pianificazione e controllo dei progetti formativi risulta caratterizzata da una sequenza di fase tra loro strettamente correlate, in base alle quali vengono attivate le procedure di raccolta delle informazioni necessarie per le opportune analisi e feedback informativi indirizzati ai soggetti coinvolti. Ciascuna fase rappresenta un momento di valutazione e contribuisce alla definizione del modello valutativo globale.



I momenti della valutazione - Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

Concepire la valutazione dei risultati come un processo parallelo all'intervento formativo consente di monitorare continuamente la corrispondenza tra i piani di formazione, piani aziendali e singole fasi del processo formativo, e di sviluppare

un'attività sistematica di raccolta dati in merito all'ottimale utilizzazione delle risorse impiegate in formazione.

L'analisi evidenzia un ideale approccio alla pianificazione ed al controllo dell'attività formativa promuovendo anche per la fase di valutazione, un'ottica processuale.

7.2 ANALISI DEI BISOGNI DI FORMAZIONE

I LIVELLI DELL'ANALISI DEI BISOGNI DI FORMAZIONE

Affrontando il tema dell'analisi dei fabbisogni di formazione è necessario introdurre tre tipologie di indagine (tre livelli):

7.2.1 ANALISI DEI FABBISOGNI ORGANIZZATIVI

Si identificano le esigenze di formazione che derivano dalle scelte strategiche dell'impresa. L'indagine comincia con una definizione delle scelte di business a breve e a lungo termine dell'azienda, indicando in che misura la formazione può essere considerata come uno strumento per raggiungere gli obiettivi strategici.

L'analisi organizzativa è utilizzata come mezzo per approfondire i fabbisogni complessivi della struttura, per accompagnare lo sviluppo strategico, per verificare la coerenza tra gli esiti attesi di un piano di formazione e gli obiettivi e valori dell'azienda.

Nel caso in cui l'impresa sia in grado di identificare in modo chiaro gli obiettivi strategici, la definizione dell'intervento formativo potrà avvenire senza problemi.

Dati questi obiettivi, l'analisi dei fabbisogni si concentrerà sulla determinazione degli esiti dell'intervento e dei problemi organizzativi che devono essere tenuti in considerazione nella fase successiva di pianificazione.

Un'analisi dei fabbisogni formativi potrebbe però condurre l'impresa a considerare altri interventi di gestione del personale diversi dalla formazione. Inoltre l'analisi dei

fabbisogni organizzativi si accompagna a un'analisi delle condizioni organizzative nelle quali la formazione viene effettuata.

Gli strumenti di analisi dei fabbisogni utilizzati possono essere: interviste al top management e agli utenti della formazione oppure dati provenienti dal sistema informativo del personale.

Per definire un quadro preciso dei bisogni formativi dell'organizzazione occorrerà rilevare tre tipi differenti di dati:

1. Dati generali sull'organizzazione, in base ai quali ricavare una descrizione dettagliata dei diversi aspetti della realtà organizzativa (struttura, articolazione, compiti, obiettivi).
2. Dati sul personale, al fine di disporre di una scheda per ogni individuo operante nell'organizzazione (età, titolo di studio, anzianità, assenteismo, turnover).
3. Dati sulla formazione, in base alla serie storica delle iniziative di formazione promosse e realizzate dall'organizzazione.



1. In tal modo è possibile indagare passato, presente e futuro dell'organizzazione.
 - a) L'indagine sul passato consente di raccogliere e classificare dati riferiti a tre tipi di eventi:
 - Eventi importanti che si sono verificati nell'ambiente in cui opera l'unità organizzativa
 - Eventi che si sono verificati all'interno del sottosistema relativi a: cambiamenti nella disponibilità delle risorse (umane, materiali, immateriali); cambiamenti nei prodotti e servizi; cambiamenti nell'articolazione strutturale dell'unità

- Eventi critici, cioè eventi che hanno messo in particolare difficoltà il sottosistema.
- b) L'indagine sul presente è volta ad ottenere una descrizione dell'unità organizzativa in base alla raccolta dei dati:
- Obiettivi
 - Processi di trasformazione: sistema dei compiti; articolazione interna; meccanismi di controllo
 - Processi di scambio: risorse; prodotti/servizi articolazione esterna.
- c) Per ciò che riguarda il futuro non esiste un vero e proprio schema di analisi formalizzato. In questo caso si tratta dunque di acquisire dati e informazioni riguardanti piani e programmi in base ai quali l'unità considerata orienterà la propria azione.
2. Un secondo ordine di informazioni da reperire ai fine dell'analisi dei bisogni dell'organizzazione ha per oggetto il personale. L'indagine può comprendere i seguenti dati:
- Dati di status (età, anzianità aziendale, anzianità del ruolo)
 - Dati di processo (turnover, straordinario, assentismo).
3. Per completare l'indagine bisognerà disporre anche dei dati sulla formazione, cioè tutte le informazioni in merito alle attività formative promosse a livello di unità organizzativa e di sistema aziendale.

7.2.2 ANALISI DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI

Si identificano le esigenze di formazione che provengono dalla valutazione delle posizioni organizzative, mettendo in evidenza il gap esistente tra i compiti, le performance realizzate e quelle desiderate.

La prima fase dell'analisi prevede la scomposizione e l'analisi della posizione organizzativa nelle attività elementari dei mansionari, della job description e repertori.

L'obiettivo è la descrizione dei compiti previsti da ciascuna posizione.

La fase successiva riguarda la definizione delle competenze necessarie e vengono definite in:

- Conoscenze: intese come sistema di informazioni e nozioni teoriche relative alle competenze sia professionali sia comportamentali.
- Skill: intese come capacità di mettere in atto un sistema o una frequenza di comportamenti funzionali all'obiettivo da raggiungere.
- Comportamenti: intesi come l'insieme di azioni messe in atto per gestire il proprio ruolo organizzativo, la propria sfera affettiva e relazionale.

Le nuove evoluzioni spostano l'attenzione dal concetto di posizione al concetto di ruolo inteso come insieme di comportamenti tenuti da un lavoratore che ricopre una certa posizione e derivanti dal sistema di aspettative degli altri componenti dell'impresa.

Con la definizione di ruolo è possibile tener conto sia delle esigenze dell'organizzazione sia di quelle degli individui, ai quali non si chiede solo di coprire il proprio ruolo, ma anche di prendere decisioni e di rendere flessibili i loro comportamenti.

7.2.3 ANALISI DEI FABBISOGNI INDIVIDUALI IN UNA PROSPETTIVA ALLARGATA

Si identificano le esigenze formative della singola persona, definite in base a quanto stabilito dalla posizione ricoperta o in funzione del suo piano di sviluppo professionale.

La definizione dei fabbisogni di formazione può essere "larga" o "sfidante":

- Seguendo l'approccio largo, la necessità di formazione viene determinata confrontando la performance attuale con lo standard minimo accettabile.
- Seguendo l'approccio sfidante, la necessità di formazione viene determinata indagando in modo analitico i punti di forza e di debolezza del suo portafoglio di competenze e agendo su quelle necessarie per il suo sviluppo di carriera.

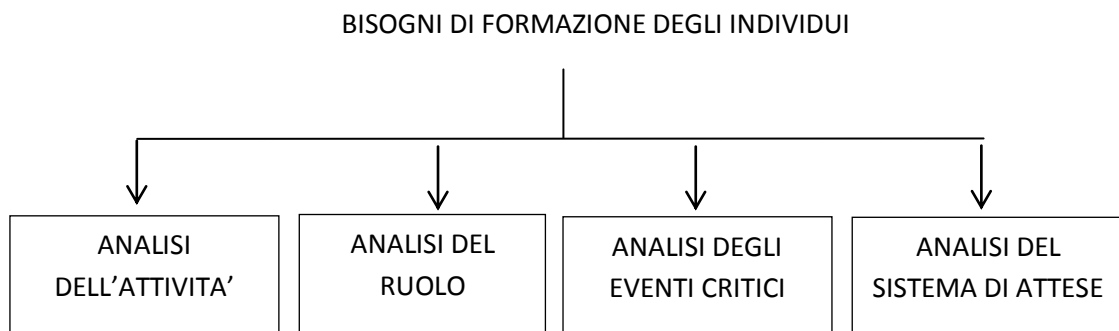
Le opportunità di formazione non sono solo i corsi tradizionali, ma anche l'apprendimento on the job, attraverso l'assegnazione dei compiti che permettono di maturare le competenze individuali e di metterle in evidenza in una prospettiva di crescita professionale.

In questo livello, l'analisi dei fabbisogni sarà condotta tramite interviste, questionari personali e ricerche sulle performance individuali.

L'evoluzione delle strutture organizzative che porta la formazione ad essere uno strumento per un apprendimento non solo individuale ma anche aziendale rischia di non cogliere i fenomeni di cambiamento dei ruoli professionali.

Diventa dunque centrale la formazione all'apprendimento intesa come capacità di mantenere continuamente attivo il proprio processo di apprendimento allontanandosi da un lato all'uso di concetti teorici per interpretare e risolvere problemi quotidiani e dall'altro alle capacità di estrarre modelli di comportamento dall'esperienza.

In particolare, l'analisi dei bisogni di formazione degli individuali, in una prospettiva allargata, si articola su quattro aree fondamentali:



1) ANALISI DELL'ATTIVITA'

L'analisi dei bisogni viene intesa come individuazione di particolari aspetti critici emergenti dalla rilevazione della sequenza di operazioni che gli individui svolgono in riferimento al lavoro loro assegnato. Per analizzare le attività possono utilizzarsi tecniche d'indagine specifiche:

- Campionamento delle operazioni dove la rilevazione dei dati viene effettuata su un campione, ad intervalli di tempo predeterminati.

- Diari delle operazioni, ricondotte al work activities dove l'unità di analisi considerata è l'intera sequenza di operazioni che l'individuo compie in un arco di tempo definito; lo scopo dell'indagine è quello di costruire un vero e proprio diario dell'attività giornaliera rispetto alla sequenza di operazioni di cui essa si compone.
- Resoconto delle operazioni, è una tecnica di indagine finalizzata ad ottenere un profilo dettagliato della sequenza di operazioni che gli individui compiono.

2) ANALISI DEL RUOLO

L'analisi del ruolo, come attività di ricerca finalizzata alla rilevazione dei bisogni di formazione può essere condotta secondo tre modalità:

- Valutazione del comportamento di ruolo, cioè il modo in cui un individuo che occupa una data posizione, effettivamente agisce.
L'oggetto di analisi è ancora rappresentato da ciò che gli individui fanno, ma non nel senso delle operazioni che svolgono, quanto dai risultati che ottengono (prestazione) rispetto ai compiti assegnati e dalle modalità di relazione interpersonale che adottano (stile di interazione).
- Autovalutazione, la modalità di indagine si basa sulla richiesta agli individui di un'autovalutazione del proprio ruolo. Essa si rivela particolarmente efficace ed è considerata una delle più incisive e valide soluzioni procedurali nella ricerca dei bisogni di formazione.
Si tratta quindi di predisposte liste di interrogazione al fine di ottenere informazioni dettagliate rispetto ad alcuni fatti e problemi associati al ruolo.
- La rappresentazione del ruolo, si ricollega da un lato agli orientamenti degli individui, ovvero all'insieme delle attese individuali verso sé e verso il mondo esterno, dall'altro all'insieme dei piani e dei progetti di vita. L'indagine finalizzata alla rilevazione delle rappresentazioni di ruolo si caratterizza rispetto a tre obiettivi:
 - ✓ Ricostruire l'insieme degli elementi esplicativi costituenti la rappresentazione interna (conoscenze operative e valutative).
 - ✓ Individuare le fonti di informazione incidenti sulla formazione/trasformazione della rappresentazione.

- ✓ Indagare i collegamenti esistenti da un lato tra rappresentazione e orientamenti dall'altro tra rappresentazione e progetti di vita.

L'analisi dei dati è essenzialmente di tipo qualitativo e viene condotta avvalendosi di interviste aperte.

3) ANALISI EVENTI CRITICI

I dati e le informazioni raccolte sono finalizzati alla ricostruzione analitica di situazioni o avvenimenti che i soggetti, ai quali è rivolta l'indagine, considerano come critici e che compaiono nella loro quotidiana attività di lavoro.

Le tecniche d'indagine sono:

- ✓ Il repertory grid, è riconducibile alla teorica dei costrutti personali. I costrutti personali sono dimensioni cognitive di cui l'individuo si avvale per capire, interpretare e anticipare il proprio comportamento e quello degli altri.

I costrutti personali rappresentano il modo di ciascun individuo di costruire le proprie e le altrui azioni. Essi sono dei veri e propri parametri per la loro comprensione, previsione e giudizio.

- ✓ Critical incident, consiste in una intervista articolata intorno ad una domanda generale di partenza: "Descrivere un evento accaduto nell'ultimo periodo di tempo che le ha procurato difficoltà".

Il soggetto viene successivamente invitato a precisare in contenuto dell'episodio critico rispondendo a domande più dettagliate quali: quando? Perché? Quali soggetti ha coinvolto? Come si è risolto? È da considerarsi occasionale o regolare?

4) ANALISI DEL SISTEMA DI ATTESE

Quest'ultimo tipo di analisi dei bisogni si propone di rilevare in modo esplicito i bisogni di formazione così come vengono avvertiti dai singoli individui.

Si ricercano indicazioni riguardanti la relazione tra individui e organizzazione per quanto attiene. Da un lato le attese reciproche, esplicite o implicite (bisogni di

appartenenza, di sviluppo, di carriera), dall'altro ai piani e ai progetti che guidano e orientano il loro agire quotidiano nell'organizzazione.

I dati e le informazioni richieste possono essere ricavati sia mediante l'osservazione diretta dei comportamenti individuali all'interno dell'organizzazione, sia mediante liste di interrogazione finalizzate.

7.2.4 IL PERCORSO DELL' ANALISI DEI BISOGNI DI FORMAZIONE

L'analisi dei bisogni, abbiamo detto, si qualifica come un'attività di ricerca finalizzata all'acquisizione di informazioni utili ed attendibili per proseguire nella definizione delle tappe successive del processo formativo.

L'analisi dei bisogni di formazione può essere sviluppata seguendo il modello di comportamento organizzativo "strategico e orientato al futuro" che si fonda sui seguenti principi:

- 1) La formazione, lo sviluppo e l'apprendimento continuo da parte degli individui sono ritenuti necessari per la sopravvivenza dell'organizzazione in un ambiente commerciale in rapido mutamento.
- 2) La formazione è vista come una delle fonti del vantaggio competitivo.
- 3) L'apprendimento, inteso come processo permanente svolto sul posto di lavoro, è funzionale alla strategia organizzativa ed ai singoli obiettivi.
- 4) È contemplata l'autoselezione per i corsi di formazione, che spaziano su tutta la gamma nozioni/capacità/valori.
- 5) Si utilizzano metodologie didattiche quali pacchetti open learning e formazione a distanza.
- 6) Si privilegia la misurazione dell'efficacia della formazione.
- 7) I dirigenti di linea sono i principali responsabili della formazione.

In questo approccio, i bisogni di formazione vengono valutati alla luce delle scelte e degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Privilegiare l'apprendimento a livello di organizzazione comporta una costante verifica dei bisogni aziendali, che vengono adattati come criterio principale per definire e soddisfare le esigenze dei manager e dipendenti.

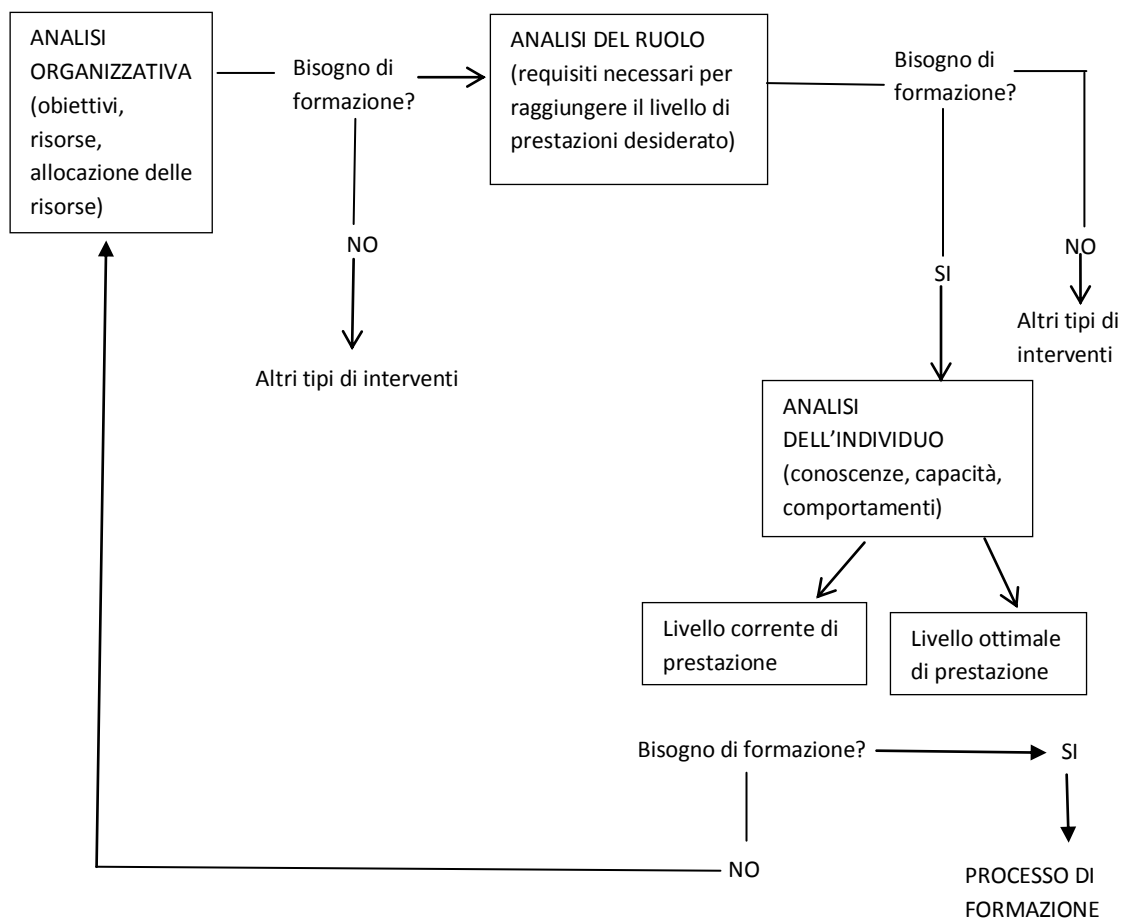
Così facendo gli individui vengono incoraggiati a valutare i propri bisogni in una prospettiva di lungo periodo, a portare il loro contributo alla definizione di bisogni più ampi, all'interno di unità e dell'azienda nel complesso.

Nel definire i bisogni formativi occorre partire dal confronto di due livelli di rendimento:

- Il livello standard auspicato o ottimale;
- Il livello attuale

Dalla differenza dei due livelli otteniamo il **divario di rendimento**.

Il superamento dello scarto di rendimento richiede l'applicazione di interventi formativi e non.



Processo di analisi dei bisogni formativi - Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

La determinazione degli attuali livelli di rendimento inizia con un'indagine che consiste nel raccogliere informazioni sul rendimento e competenza e se possibile nel tradurli in termini quantitativi.

Per esempio, il grado di sfruttamento degli impianti può essere utilizzato quale indicatore del rendimento e confrontato con il grado di sfruttamento teorico. Mentre problemi di competenza dei responsabili di produzione potrebbero interessare ad esempio il controllo della produzione, la manutenzione, il miglioramento della qualità e l'approvvigionamento.

In questi casi è necessario procedere ad una prima valutazione della situazione attuale, ovvero del presente livello di competenza o rendimento che compone la base che consentirà di individuare il tipo di bisogno formativo, o non formativo.

L'unico modo per accertare tutto ciò è di confrontare i dati raccolti sulla situazione attuale con parametri standard.

Definire i parametri di riferimento a cui tendere è la parte più impegnativa della valutazione dei bisogni.

Un punto di partenza è rappresentato dai dati che riflettono le caratteristiche ed i risultati operativi di organizzazioni e individui.

Nella costruzione degli standard bisogna tenere conto che un traguardo raggiungibile è capace di stimolare sia l'apprendimento, sia l'adozione di provvedimenti concreti per migliorare il rendimento.

I principali valori di riferimento che verranno impiegati sono gli standard attuali e gli standard futuri.

Gli standard attuali includono i parametri usati per giudicare la competenza o rendimento attuali come:

- Standard raggiunti da altre organizzazioni prese come modelli di riferimento (aziende eccellenti, organizzazioni che mostrano standard solidi).
- Standard di settore o nazionali, che riflettono livelli di prestazione comunemente accettati come buoni con riferimento a particolari imprese ad esempio valori raccomandati da associazioni di categoria.
- Standard concepiti come obiettivi o quote di rendimento a cui rapportare l'effettivo rendimento attuale.
- Standard utilizzati e raggiunti dalla stessa organizzazione in passato.

Gli standard futuri servono a stabilire quali risultati si potrebbero conseguire in futuro.

Tuttavia, l'attività analitica e concettuale associata alla valutazione dei bisogni e alla definizione degli obiettivi dovrà andare oltre questi modelli per elaborare uno standard personalizzato e specifico per l'azienda, che tenga conto dell'espressione dei bisogni presenti e futuri di formazione.

- I bisogni presenti (a breve termine o attuali) possono essere definiti confrontando i risultati effettivi dei dipendenti con un parametro standard da raggiungere nell'immediato o in tempi brevi. Nell'altro caso, l'organizzazione potrebbe essere interessata da trasformazioni tali da richiedere interventi formativi immediati, così da sviluppare nuove competenze ai manager, in armonia con le trasformazioni in atto.
- I bisogni futuri (a lungo termine) sono collegati a proiezioni future o obiettivi di lungo periodo. La popolazione aziendale dovrebbe diventare più preparata ad affrontare le nuove situazioni che potrebbero presentarsi in futuro.

Visto che i bisogni presenti e futuri possono richiedere interventi formativi diversi per contenuto, metodologie, livelli organizzativi, essi devono essere analizzati in coesione con l'orientamento di fondo della strategia formativa deliberata.

7.3 OBIETTIVI E PROGETTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO

L'analisi dei fabbisogni analizzato precedentemente costituisce il referente obbligato per costruire gli obiettivi formativi e pianificare il percorso di apprendimento.

Queste attività che precedono la realizzazione dell'intervento vanno a comporre il piano di formazione.

7.3.1 OBIETTIVI FORMATIVI

La seconda attività da compiere durante la fase di programmazione del percorso formativo è la definizione degli obiettivi di apprendimento.

Si tratta di descrivere il portafoglio di conoscenze, skill e comportamenti attesi al termine del processo. La formulazione degli obiettivi permette a chi progetta l'intervento di pianificare le attività didattiche e consente al lavoratore di acquisire maggiore consapevolezza sulla meta da raggiungere e di monitorare il proprio apprendimento.

La formulazione degli obiettivi permette a chi progetta l'intervento di pianificare le attività didattiche e consente al lavoratore di acquisire maggiore consapevolezza sulla meta da raggiungere e di monitorare il proprio apprendimento. La formulazione degli obiettivi rappresenta un punto di riferimento per la valutazione dei risultati del processo. La definizione degli obiettivi di apprendimento deve essere inquadrata all'interno della prospettiva, di breve e di lungo periodo che l'azione formativa ha sulle persone.

Se, per esempio, la formazione è riferita alla trasformazione di competenze, i cambiamenti che può generare sono vissuti dal lavoratore come empowerment da cui derivano aspettative in termini di miglioramento delle proprie performance e possibilità di crescita professionale.

Per assegnare obiettivi realistici e pertinenti alla formazione occorre non solamente stabilire quanto l'intervento formativo sia necessario, ma anche che lo stesso si sviluppi coerentemente al modello di gestione dell'impresa ed alle scelte strategiche di fondo.

Si tratta di comporre a sistema una serie di elementi:

- La compatibilità degli obiettivi assegnati alla formazione con le politiche generali di gestione delle risorse umane;
- La coerenza con le altre leve di gestione delle risorse umane;
- Gli strumenti per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- La tecnica di formalizzazione degli obiettivi;
- Livello di specificità e di dettaglio degli obiettivi dei singoli interventi.

Per ciascun livello individuato corrispondente all'articolazione dell'analisi dei bisogni, vengono formulati ed assegnati alla formazione un insieme di obiettivi:

- 1) In riferimento alle reazioni dei soggetti, ossia della percezione di gradimento o meno dell'intervento formativo da parte del partecipante (in riguardo ai contenuti, alla durata, ai docenti, all'organizzazione didattica, ai metodi di docenza) va rilevato che l'obiettivo è unico e costante. Generalmente a questo livello confluiscono anche obiettivi di autovalutazione per la formazione, in particolare sugli aspetti tecnici e di organizzazione didattica.
- 2) Gli obiettivi di apprendimento e cambiamento individuale, insieme con quelli di comportamento sul lavoro vengono definiti obiettivi formativi in senso stretto. Essi sono riferiti alla quantità ed al tipo di conoscenze apprese dagli individui, al grado con cui si sono registrati miglioramenti nelle loro capacità ed alla natura dei cambiamenti nel loro comportamento sul lavoro.
Il comportamento riassume i fattori riferibili allo svolgimento della mansione lavorativa ed all'interpretazione del ruolo. A questo livello è inoltre possibile introdurre la distinzione tra obiettivi di cambiamento nelle manifestazioni esterne dell'individuo, siano esse i comportamenti o le prestazioni raggiunte, e obiettivi di cambiamento nelle dinamiche intrapsichiche.
- 3) Gli obiettivi del cambiamento organizzativo: i termini di riferimento sono rappresentati dai risultati che, attraverso i singoli individui, influenzano il funzionamento e l'efficacia del sistema organizzativo nell'aspetto della performance, della cultura e del clima. Quindi si tratta di individuare gli obiettivi della formazione in funzione degli obiettivi del sistema organizzativo.

In fase di progettazione è necessario che siano espressi con chiarezza e precisione gli obiettivi strategici dell'impresa riguardo alla gestione delle risorse umane, ma altrettanto chiari devono essere i limiti entro i quali la formazione deve agire per essere funzionale a quegli obiettivi generali.

Parallelamente alla definizione degli obiettivi, si sviluppa un'attività di monitoraggio che tende a verificare l'effettiva integrazione degli obiettivi didattici con quelli di tempistica, di efficienza e di efficacia, sia a definire i termini valutativi riferibili ad ogni singolo obiettivo perseguito. Ciò sarà più possibile quanto più un obiettivo risulterà:

- ❖ Coerente con gli obiettivi generali;

- ❖ Significativo per la posizione organizzativa;
- ❖ Raggiungibile in rapporto alle risorse assegnate;
- ❖ Concordato sulla base di adeguati criteri di tempo, quantità e qualità.

Queste condizioni sono fondamentali perché l'obiettivo sia compatibile con la logica ed i presupposti del processo di valutazione.

La chiarezza degli obiettivi è importante almeno per due ragioni:

- a) Perché se mancano obiettivi chiaramente definiti manca una valida base per la definizione dei contenuti didattici appropriati;
- b) Perché obiettivi chiari e definiti forniscono ai formandi mezzi per organizzare i loro sforzi in una precisa direzione, motivando l'apprendimento.

In un obiettivo così formato è possibile identificare:

- ✓ La performance richiesta al soggetto,
- ✓ Le condizioni entro le quali la performance deve essere realizzata,
- ✓ Il criterio di valutazione di una performance soddisfacente.

La performance può essere visibile, cioè composta da operazioni concrete, oppure invisibile, composta da operazioni mentali.

Le condizioni rappresentano, invece, il contesto di partenza entro il quale il soggetto opera nel raggiungere la performance desiderata.

7.3.2 LA PROGETTAZIONE DELL'INTERVENTO FORMATIVO

Un aspetto che deve essere valutato nella fase di progettazione dell'intervento formativo è se e quanto l'organizzazione sia pronta a svolgere l'attività formativa e a trasferire i risultati sul lavoro.

La creazione di un positivo ambiente per l'apprendimento si fonda su due condizioni:

- La **SITUAZIONE ORGANIZZATIVA**: l'impresa deve rimuovere tutti gli ostacoli che possono creare difficoltà a progettare ed erogare gli interventi di formazione.

Questi possono essere di carattere gestionale (come ridotte risorse economiche, mancanza di strutture adeguate, mancanza di tempo per partecipare ai corsi), sociale (come manager che non incoraggiano i propri collaboratori a partecipare a corsi di formazione, scarso supporto da parte dei colleghi, non partecipazione del management alla progettazione degli interventi). Quindi le buone condizioni organizzative dovrebbero consentire ai lavoratori di avere il tempo e la possibilità di applicare sul lavoro quanto appreso durante le attività di formazione.

- La **MOTIVAZIONE INDIVIDUALE**: gli individui hanno desiderio di partecipare al programma formativo quando hanno una chiara percezione degli obiettivi professionali che saranno in grado di raggiungere, quando percepiscono il supporto da parte dei loro colleghi e superiori, quando hanno aspettative positive rispetto alla propria capacità di raggiungere gli obiettivi di apprendimento, che sono influenzate dal loro livello di competenze attuale e da precedenti successi e insuccessi in esperienze analoghe.

Può ad esempio accadere che il successo di un corso aziendale possa dipendere dalla riuscita di precedenti interventi di formazione, livello medio di conoscenze inerenti al corso dei lavoratori e il supporto del top management.

La progettazione dell'azione formativa può essere definita come l'insieme delle attività orientate all'organizzazione sistematica delle risorse intellettuali e tecnologiche ed alla declinazione di tali risorse in schemi e piani di produzione degli interventi formativi.

Le attività connesse alla progettazione implicano la modularizzazione dell'intervento, la definizione delle strategie, dei metodi e delle tecniche, la scelta e la selezione dei mezzi di comunicazione, la determinazione dei criteri valutativi e la ripartizione temporale delle attività.

Il processo di programmazione e progettazione dell'intervento formativo permette di realizzare una serie di vantaggi nel corso della gestione del progetto.

Per prima cosa, consente una migliore comprensione delle scelte strategiche operate rispetto alla variabile formazione; inoltre permette una periodica revisione delle scelte operate rispetto agli obiettivi prefissati, alle modalità individuate per il loro raggiungimento, alle azioni predisposte a tal fine ed all'individuazione, nonché all'utilizzo, delle risorse destinate al programma.

Nel campo specifico della formazione, progettare significa agire con strumenti metodologici appropriati (entro un quadro di vincoli di obiettivi e risorse definito) per delineare interventi di formazione dotati di variabile grado di complessità, finalizzati e orientati al conseguimento di risultati apprezzabili.

L'azione progettuale consiste nella capacità di cambiare alcune variabili da valutare (il contesto d'azione, i fabbisogni, gli obiettivi e i contenuti della formazione) con lo scopo di dar luogo alle specifiche attività didattiche ritenute necessarie, i cui risultati, opportunamente valutati, dovrebbero corrispondere al raggiungimento degli obiettivi di progetto.

Si tratta dunque di combinare un insieme di azioni tecniche che consentono di rendere possibile la trasformazione di situazioni esistenti in situazioni desiderate.

Nell'azione progettuale si intrecciano e si fondano insieme due dimensioni centrali:

- Analitico-esplorativa, riferita alla conoscenza delle situazioni esistenti all'interno delle quali agisce il progetto.
- Costruttivo-intenzionale riferita al cambiamento delle situazioni date, secondo le priorità, le scelte e le rilevazioni attribuite dai progettisti alle proprie azioni.

La progettazione del piano formativo prende il via dall'analisi del piano strategico aziendale e ciò per i seguenti motivi:

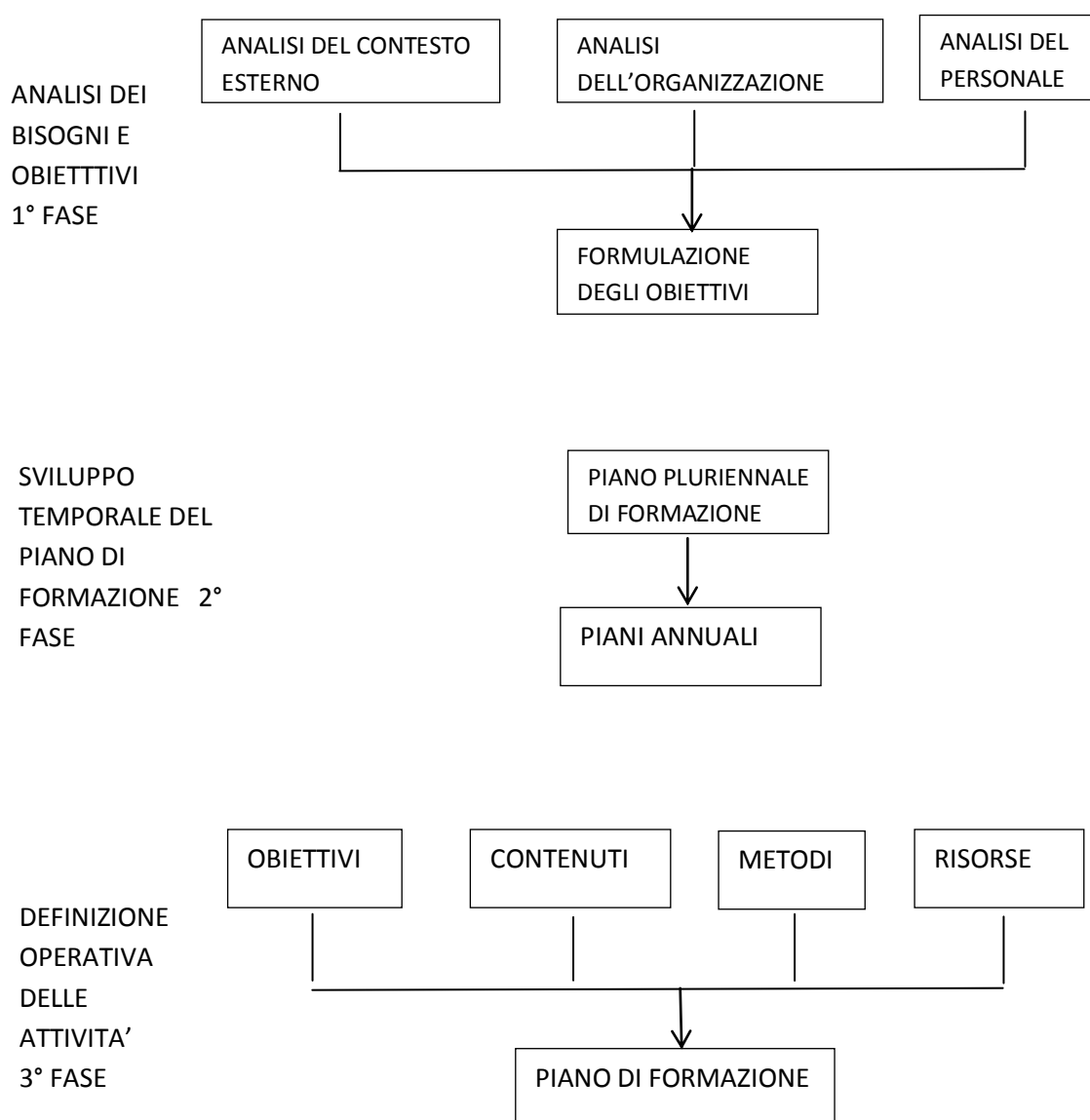
- Garantire uno stretto contatto tra i due fondamentali documenti;

- Sviluppare un'adeguata tempificazione delle attività in vista degli obiettivi perseguiti;
- Articolare una corretta attività di controllo.

L'attività di redazione del piano formativo segue l'iter previsto per ogni altro piano aziendale.

Il documento previsionale si articola in tre momenti:

1. Analisi dei bisogni e obiettivi di formazione
2. Sviluppo temporale del piano di formazione
3. Definizione operativa delle attività di formazione



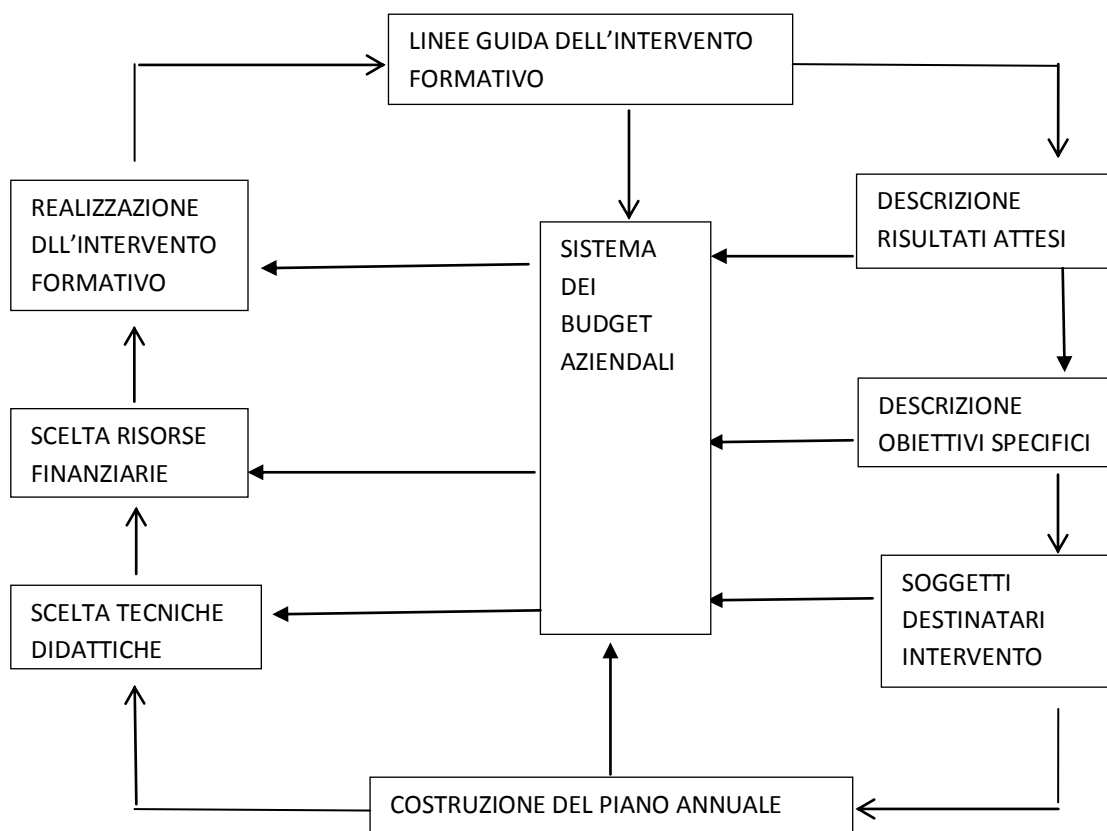
Carnevale C., *La valutazione degli investimenti in formazione*, 2003

7.3.2.1 IL PIANO ANNUALE DI FORMAZIONE

Il piano annuale di formazione è un documento che esprime le esigenze di formazione dell'organizzazione, gli obiettivi, le modalità di realizzazione, le scadenze temporali, i costi, i ruoli organizzativi coinvolti e le rispettive responsabilità nella gestione del piano stesso (Nadler, 1989).

Un piano di formazione completo dovrebbe contenere:

- I. La definizione delle linee-guida del programma di interventi ed il loro collegamento con gli obiettivi dell'organizzazione.
- II. L'esplicitazione del processo di analisi dei bisogni di formazione e di definizione degli obiettivi specifici di intervento.
- III. Le funzioni o i gruppi professionali destinatari delle attività di formazione.
- IV. Il planning delle attività didattiche, con l'indicazione degli aspetti operativi e logistici.
- V. Definizione e scelta delle risorse da destinare all'intervento.
- VI. Il budget del piano.



Costruzione del piano annuale - Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

7.3.2.2 GLI ASPETTI OPERATIVI DELLA FASE DI PROGETTAZIONE

Una volta formulati gli obiettivi da perseguire con l'intervento formativo, sulla base di ipotesi relative ai bisogni formativi individuati, si procede all'elaborazione del progetto di formazione.

Questa fase vede coinvolti come essenziali i seguenti attori:

- La direzione aziendale o i responsabili dell'area operativa interessata dall'intervento, per quanto attiene alla formulazione degli obiettivi.

- Il responsabile della formazione, per la progettazione di massima dell'intervento e la negoziazione dei contenuti tecnici e gestionali in ragione degli obiettivi, dell'utenza, dei tempi e costi.

La progettazione dell'intervento formativo comporta lo svolgimento di due principali attività. Da una parte dobbiamo armonizzare una serie di variabili critiche e dall'altra parte è necessario un piano di avanzamento del progetto per arrivare ad un programma esecutivo perfettamente aderente ai bisogni manifestati.

Il primo passo per armonizzare le variabili critiche è rappresentato dagli obiettivi formativi. Prima di definire i contenuti e tutti gli aspetti didattici del progetto, gli obiettivi formativi vanno concordati e verificati tra le figure organizzative coinvolte nel processo.

L'altro insieme di variabili da coordinare fa riferimento agli aspetti concreti del progetto: costi, tempi, logistica. Le problematiche collegate a tali valutazioni riguardano sia gli aspetti economico-finanziari del progetto, sia gli aspetti più tecnici.

Quindi si individuano in questa fase i metodi didattici e i docenti.

La scelta relativa a chi dovrà erogare il corso di formazione, riguarda se utilizzare docenti interni oppure affidarsi a società ed enti esterni.

Il ricorso a docenti interni (manager o collaboratori) avviene quando il tipo di competenza da formare è firm specific, quando la formazione ha l'obiettivo di trasferire la cultura e i valori aziendali e quando l'organizzazione vuole trasmettere l'esperienza dei propri manager.

Nella scelta di make or buy, questa soluzione è meno costosa dell'utilizzo di enti esterni, ma potrebbe non essere praticabile quando il tipo di conoscenza da formare non sia posseduta in azienda, oppure quando il metodo didattico scelto necessiti della gestione di un professionista (consulente esperto) o di strutture esterne, oppure quando in impresa non si identifichino manager con adeguate capacità di insegnamento (questa tematica verrà trattata successivamente).

Poiché ogni alternativa presenterà un proprio profilo economico, occorrerà valutare ad ogni progetto i differenti costi legati alla didattica ed alla logistica.

Lo stadio successivo attiene alle modalità di erogazione del programma, che entra in una dimensione strettamente operativa. In tale fase è possibile, mediante l'uso di metodologie di analisi qualitativa, una verifica in itinere dell'efficacia con cui si sta

svolgendo l'azione formativa, nonché una diretta supervisione operativa degli aspetti logistici, temporali ed economici.

Il budget predisposto consente un primo controllo ex-ante della concreta raggiungibilità degli obiettivi di tempo, logistici ed economici.

Nella fase di progettazione possono però presentarsi alcuni inconvenienti:

- Indisponibilità di un adeguato supporto informativo che consente di valutare ogni realtà nelle sue diverse dimensioni ed alternative.
Inoltre può esserci una problematica organizzativa legata al ruolo ed alle competenze di coloro che sono chiamati a decidere la concreta gestione dei progetti formativi. La progettazione dovrebbe coinvolgere i responsabili dell'area formazione e i diversi operatori di linea per raggiungere una maggiore coerenza tra le scelte strategiche e problematiche operative delle risorse umane.
- Un altro vincolo è rappresentato dalla dimensione finanziaria degli investimenti in formazione. La decisione di investire in formazione non deve essere legata alla dinamica economico-finanziaria dell'impresa. Non deve accadere che nei periodi di crisi la formazione veda registrare immediati tagli al budget. Una gestione ottimale della leva formativa nei processi di sviluppo delle risorse umane non deve basarsi su iniziative promosse solo in presenza di risultati economici positivi. Al contrario, nei momenti di crisi gli interventi formativi dovrebbero essere potenziati al fine di ricreare le condizioni di successo dell'impresa.

7.3.3 IL BUDGET DELLA FORMAZIONE

L'approccio progettuale seguito spinge a cogliere e ricercare la coerenza fra le variabili interne di impresa e le variabili del contesto esterno, ma anche tra le variabili endogene, vale a dire tra la struttura organizzativa i sistemi di programmazione e controllo, con l'obiettivo di ricercare quelle uniformità sulla base delle quali fondare riflessioni di generale validità.

Il fenomeno formativo offre caratteri e relazioni distintive rispetto alle altre attività aziendali; infatti, quanto più ci si allontana dalla logica programmatoria delle attività caratterizzate da una fisicità percepibile, tanto più emergono problemi peculiari, che richiedono soluzioni pensate in modo specifico.

Fra queste rientrano anche alcune modalità di elaborazione del budget della formazione, che rimane comunque uno degli strumenti più utili per un'efficace attività di programmazione e controllo di queste attività.

Gli adattamenti da apportare ad uno schema generale di elaborazione del budget sono la diretta conseguenza dei caratteri tipici della formazione:

- Essere un servizio basato sulle persone;
- Essere un servizio centrato sulle caratteristiche e sui livelli di professionalità del fattore umano;
- Inesistenza di un meccanismo automatico che assicuri un legame quantitativo diretto tra risorse impiegate e risultato ottenuto.

Il processo di budgeting parte dalla stesura di una previsione di spesa relativa alla realizzazione delle attività previste nel piano di formazione, con l'obiettivo di individuare e quantificare i costi per il futuro.

Le decisioni di spesa devono essere calibrate in relazione ad ogni attività inclusa nel piano formativo.

Il budget viene, quindi, redatto in base ai seguenti presupposti:

- ❖ I progetti inclusi sono essenziali per il raggiungimento degli obiettivi;
- ❖ Le attività vengono inserite a budget, tenendo conto del miglior rapporto costi/benefici.

L'allocazione delle risorse disponibili avviene dunque in ordine di priorità sulla base dell'analisi costi/benefici-obiettivi-possibili azioni alternative.

	DATI DI COSTO BUDGET ECONOMICO	DATI DI COSTO COMPETENZA DEL PERIODO	VARIAZIONI
COSTI VARIABILI			
Materiali			
Attrezzature			
.....			
COSTI FISSI			
Progettazione			
Coordinamento			
Costi amministrativi			
.....			
COSTI DI SVILUPPO			
Affiancamento			
Nuove metodologie			
Progettazione innovativa			

Budget di progetto

Si prevede la possibilità di affiancare ai dati di budget una colonna in cui rilevare i valori di costo per competenza di periodo. Questo consente in itinere di evidenziare le eventuali variazioni intervenute ed i correttivi apportati prima della fine del progetto.

7.3.4 I COSTI DELLA FORMAZIONE

Le principali voci di costo che caratterizzano un intervento formativo sono:

- Consulenti esterni
- Corsi e seminari (iscrizioni di dipendenti ad attività esterne svolte da altri organismi come scuole o società di consulenza).
- Prestazioni di docenti interni (formatori, tutor e testimoni aziendali), logistica e residenzialità (affitto di aule o spazi, alberghi, spese di trasferimento)
- Materiale didattico e attrezzature (documentazione, libri, audiovisivi, attrezzature diverse per la didattica)
- Costi del mancato lavoro dei partecipanti
- Costi generali del servizio di formazione

Alla determinazione dei costi totali dell'intervento concorrono:

- ✓ COSTI FISSI, quali le spese di progettazione e di coordinamento, la remunerazione dei formatori ed, eventualmente, i costi di struttura relativi alla gestione ed al funzionamento del centro di formazione.
- ✓ COSTI VARIABILI, quali costi relativi ai materiali, costo delle strutture didattiche utilizzate, spese di viaggio, soggiorno o trasferta, relative alla permanenza dei partecipanti presso il centro di formazione.

Un costo che non può essere attribuito alle categorie di costi fissi o di costi variabili è rappresentato dalla remunerazione del personale “improduttivo” durante la permanenza ai corsi.

Attraverso la determinazione del numero standard di partecipanti per ogni iniziativa formativa è possibile stimare l'incidenza dei costi indicati come variabili.

I costi di struttura sono determinabili in relazione ai tempi medi di formazione per unità di personale.

Non è invece facile configurare il costo riguardante il personale distolto dallo svolgimento della mansione di competenza, tale costo rappresenta la stima di un rapporto costi-benefici che consente all'azienda di formare il maggior numero di personale possibile in relazione alle risorse disponibili nell'unità di formazione.

I costi di coordinamento e progettazione possono avere un'incidenza variabile in relazione al grado di innovazione che si ritiene opportuno inserire nei programmi di formazione.

Anche per i costi che riguardano materiali e metodologie didattiche usate, che possono variare in relazione alla qualità e quantità di mezzi di supporto e di accessori utilizzati nel processo formativo; inoltre tali costi aumentano se si passa da corsi di base ad iniziative specialistiche e a contenuto manageriale.

Per la determinazione dei costi di formazione, si rende necessaria l'individuazione di particolari voci di costo non sempre riferibili al progetto, come ad esempio:

- a) Il costo opportunità legato all'utilizzazione, ai fini della formazione, di locali, impianti e personale che potrebbero essere impegnati nel processo produttivo.
- b) La perdita di produzione causata da errori da parte del personale in formazione.
- c) Spese aggiuntive e gli altri costi diretti (assicurazione, viaggi) al netto del valore della produzione direttamente imputabile ai formandi.

Bisogna anche tenere presente che l'analisi dei costi di formazione presenta alcune problematiche metodologiche tra cui:

1. Allocazione dei costi congiunti, che si verifica quando lo stesso gruppo di formandi riceve sia istruzione generale sia formazione professionale, oppure quando la stessa struttura viene utilizzata per più corsi di formazione, ovvero sia per l'attività di produzione sia per l'attività formative. In tutti questi casi non esistono regole generali.
2. I costi di nuovi programmi di formazione; un nuovo programma di formazione richiede costi di ricerca e sviluppo, di elaborazione del materiale didattico, di sperimentazione di nuove tecniche, che devono essere ammortizzati per il numero di anni in cui tale programma verrà offerto. Le scelte riguardanti le procedure di ammortamento ed il tasso di attualizzazione possono avere un'influenza determinante nella quantificazione di questi costi.
3. Valore della produzione dei formandi, può essere calcolato raffrontandolo con il tempo di produzione utilizzando manodopera regolare e stimando il tasso di sostituzione tra il tempo necessario per formandi e quello per la manodopera regolare (quindi il salario relativo). Il salario relativo viene poi applicato al

tempo impiegato dai formandi al netto del tempo per la formazione in senso stretto, per i trasporti, per le vacanze ecc.

7.3.5 SCELTA MAKE OR BUY DEI SERVIZI FORMATIVI

In tema di progettazione degli interventi formativi occorre approfondire sui criteri che orientano la scelta del management verso soluzioni di make or buy dei servizi formativi.

Partendo dalle soluzioni meno coinvolgenti e andando verso quelle più impegnative per l'economia dell'azienda, la casistica da considerare potrebbe comprendere:

- 1) Partecipazione a corsi standard sviluppate da organizzazioni esterne;
- 2) Partecipazione a corsi sviluppati ad hoc per l'azienda da organizzazioni esterne;
- 3) Acquisizione di corsi sviluppati all'esterno ma condotti in autonomia;
- 4) Lavoro d'équipe con organizzazioni esterne;
- 5) Corsi sviluppati e condotti completamente all'interno.

Per ogni esigenza di formazione, la scelta fra le cinque alternative dovrebbe essere ispirata ai criteri di efficacia e di economicità.

Tra gli elementi da tenere presenti nella scelta dell'alternativa più conveniente occorre prendere in considerazione:

- Le dimensioni dell'azienda, il numero e l'ubicazione degli utenti del corso;
- La metodologia didattica;
- Il costo complessivo di ciascuna alternativa;
- La natura degli argomenti;
- L'esigenza di affermare una cultura aziendale;
- L'opportunità di aprirsi ad apporti culturali esterni.

	CORSI STANDARD ESTERNI	CORSI ESTERNI SVILUPPATI AD HOC	CORSI ESTERNI AD EROGAZIONE INTERNA	LAVORO DI EQUIPE AZIENDA-ESTERNO	CORSI INTERNI
DIMENSIONI	Piccole	Medie	Medie e grandi	Medie e grandi	Medie e grandi
METODI DIDATTICI	Tradizionali	Tradizionali	Alternativi	Tutti	Tutti
COSTI	Pacchetto	Costi di personalizzazione	Costi di sviluppo ed erogazione	Costi di sviluppo ed erogazione	Costi di sviluppo ed erogazione
ARGOMENTI	Specialistici	Specialistici	Di base e informativi	Di base e specialistici	Di base e specialistici
CULTURA AZIENDALE	No	Parziale	Si	Si	Massima
APPROCCI CULTURALI ESTERNI	Si	Parziale	No	Parziale	No

Matrice parametri/alternative make or buy

Tuttavia le indicazioni offerte non vanno interpretate in senso restrittivo: può infatti verificarsi il caso in cui la piccola azienda sia dotata di una propria struttura interna che sovrintenda a tutte le attività formative sviluppate.

Il modello si basa sull'ipotesi che la piccola-media azienda faccia maggior ricorso a corsi esterni, sia per il minor numero di persone da istruire, sia per un problema di convenienza economica nell'istituire un servizio interno ad hoc.

L'azienda medio-grande, invece, avrà un numero di partecipanti tali da riuscire ad ammortizzare con più facilità gli investimenti di sviluppo ed uno staff di formatori sufficiente alla conduzione interna.

L'esame della realtà aziendale evidenzia anche un nuovo orientamento del mercato dei servizi di formazione.

Molte piccole e medie imprese richiedono una richiesta di servizi specialistici ad alto valore aggiunto per intraprendere sentieri di crescita la cui produzione interna è inibita dalla ridotta struttura manageriale e dalla carenza di organi e personale interno in grado di svolgere tali funzioni.

Le attività di formazione, specialmente nelle piccole e medie imprese, sono generalmente poco presidiate o comunque svolte in maniera asistemica ma, una volta implementate, assumono una valenza notevole per i sentieri di crescita.

Si tratta di attività per le quali un'efficace gestione interna richiede caratteristiche distanti dal tipico patrimonio di risorse a disposizione delle piccole e medie imprese, o dal loro ambito di operatività, e che quindi si prestano efficacemente, sotto certe condizioni, ad essere acquisite all'esterno.

DI fronte alle resistenze spesso dimostrate verso lo sviluppo di assetti organizzativi più articolati e managerialmente più evoluti, il ricorso ad una fornitura esterna appare una scelta conveniente.

In tale contesto assume sempre più rilevanza la possibilità di utilizzare l'outsourcing come modalità di prestazione dei servizi di formazione.

Una forma particolare di outsourcing consiste nella fornitura di specifici servizi di formazione a favore di un insieme di aziende accomunate dalla localizzazione in contesti circoscritti e dall'omogeneità produttiva (distretti produttivi) o, in altri casi, dall'appartenenza allo stesso settore.

Simili realtà sono frequenti e rappresentano situazioni in cui le piccole dimensioni spingono le aziende verso forme volontarie di aggregazione. In tutti questi casi, la definizione delle attività svolte in forma aggregata non è guidata da una capogruppo, che si cura di selezionare le aziende da coinvolgere e coordinare lo svolgimento del servizio formativo. Al contrario, lo sviluppo di queste iniziative deriva spesso da autonomi processi decisionali di ciascuna delle aziende, qualificabili successivamente come utenti dello stesso servizio, nei quali è dato ritrovare un ente coordinatore o un attore collettivo, a sua volta costituito da un'aggregazione di altre aziende (rappresentanze a livello locale di Unione Industriali, Confapi, CNA, Ance).

I vantaggi attribuiti a questa forma di prestazione del servizio riguardano sia l'aspetto economico che quello competitivo (Chalos, Alexander-Young).

Dal punto di vista economico la maggiore specializzazione e la dimensione del fornitore, si riflettono in un risparmio di costi operativi rispetto a quelli che l'azienda sotterrebbe qualora svolgesse al suo interno le stesse attività. Inoltre bisogna considerare che la conseguente dismissione delle risorse umane e tecniche, precedentemente impegnate sui servizi in questione, determinerà una riduzione del fabbisogno finanziario dell'area coinvolta e l'abbattimento dei relativi oneri.

Il rapporto di outsourcing prevede un compenso non costante, basato cioè sui volumi delle transazioni svolte, determinando la trasformazione dei costi fissi in variabili, con relativi riflessi sulla flessibilità economica della combinazione produttiva.

Dal punto di vista competitivo, l'affidamento di interi processi a qualificati fornitori esterni, permette di liberare risorse tecniche, finanziarie ed umane da impiegare sulle attività ritenute strategicamente più critiche, garantendo per le attività esternalizzate un livello qualitativo elevato. La scelta e il giudizio di convenienza sull'affidamento in outsourcing dei servizi di formazione deve considerare i seguenti rischi:

- Si pone in risalto la difficile quantificazione dei costi derivanti dalla fornitura esterna. I contratti prevedono spesso tipi diversi di interventi formativi e lunghi orizzonti temporali.
- Difficoltà nel controllare i livelli qualitativi delle prestazioni ottenute.
- La cessione delle attività formative può determinare una perdita di legami sistemici tra i processi aziendali o, addirittura, la rinuncia allo sviluppo di competenze interne che potrebbero rilevarsi critiche per la competizione futura.

Il giudizio di convenienza deve dunque basarsi su un'attenta valutazione seguendo la logica dell'albero decisionale.

Occorre definire la tipologia di intervento formativo oggetto di un possibile outsourcing per poi poterne valutare la rilevanza strategica in termini di contributo alla formazione di competenze distintive, di efficienza e di qualità.

Concludendo, quindi segnaliamo come la scelta non può dunque limitarsi alla valutazione degli aspetti della variabilizzazione dei costi, della disponibilità di risorse tecniche e manageriali liberate dai servizi esternalizzati, alla sola costante ricerca di flessibilità economica ed operativa.

Nell'impostazione del giudizio di make or buy, nel caso che tali attività siano affidate all'esterno, è doveroso segnalare il rischio che l'azienda possa perdere la possibilità di ricevere ritorni informativi, comunque utili per controllare la gestione ed impostare futuri progetti formativi.

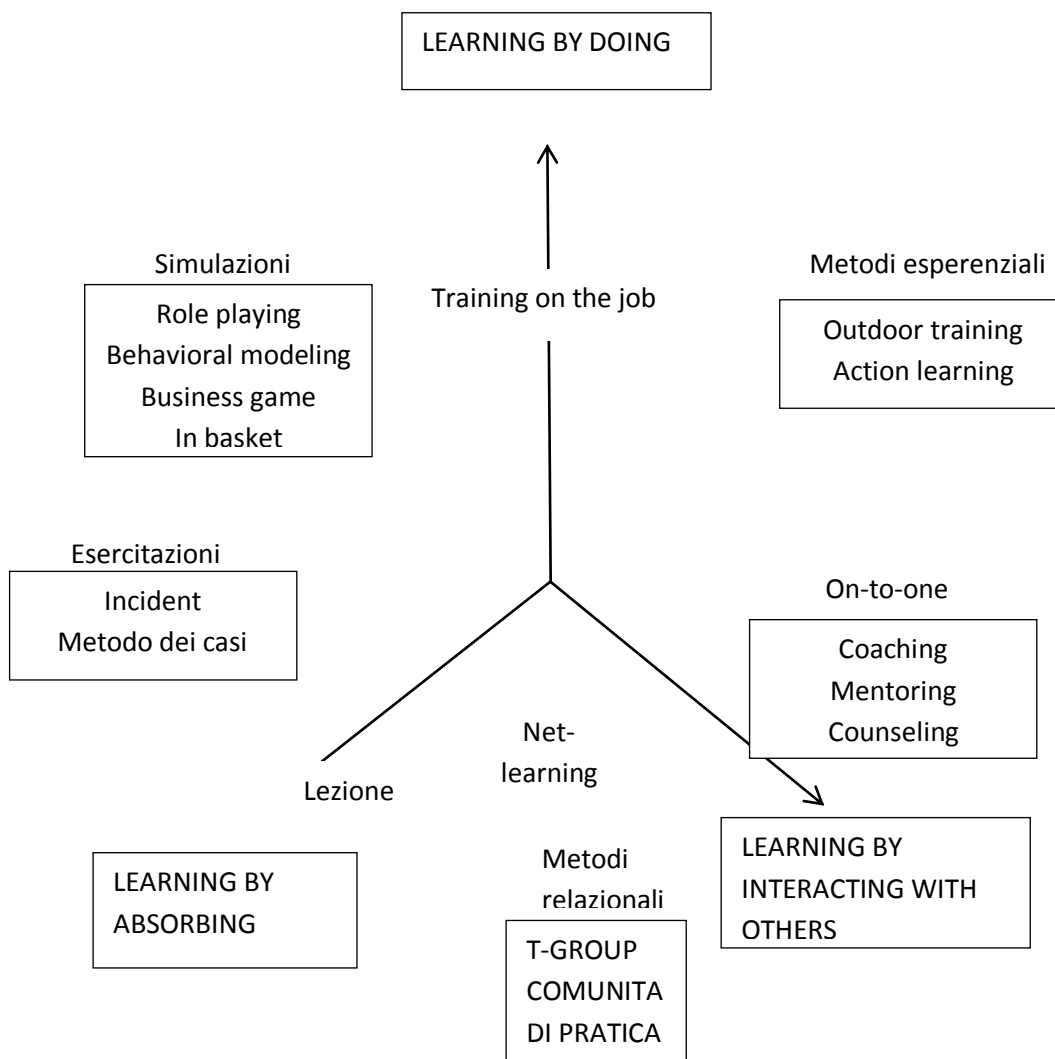
7.4 I MODELLI DI APPRENDIMENTO E METODI DIDATTICI NELLA SOMMINISTRAZIONE DEL PROGRAMMA FORMATIVO

In sede di somministrazione del programma di formazione si svolgono le attività didattiche e si controllano gli esiti che tali attività producono grazie ad interventi di monitoraggio (valutazione in itinere) che consentono la correzione di metodi ed obiettivi didattici che nel corso dello svolgimento sono risultati inadeguati.

In sede di somministrazione del programma di formazione è importante la decisione legata ai modelli di apprendimento.

È possibile distinguere tre principali modalità di apprendimento:

- 1) **LEARNING BY ABSORBING** (imparare seguendo passivamente): è la forma di apprendimento più tradizionale che consiste nel presentare all'allievo concetti teorici riguardanti un certo argomento, durante le attività in aula o richiedendo lo studio di materiali.
- 2) **LEARNING BY DOING** (imparare facendo), l'apprendimento è tanto più efficace quanto più è ancorato all'esperienza concreta della persona; questa forma di apprendimento lega l'imparare al fare.
- 3) **LEARNING BY INTERACTING WITH OTHERS** (apprendimento collaborativo); questa forma di apprendimento prevede la creazione di un ambiente che permette ai partecipanti di interagire anche "oltre" le attività di formazione istituzionale, sviluppando l'apprendimento individuale come risultato di un processo di gruppo. Il comportamento collaborativo, e non competitivo, viene utilizzato come strumento per rinforzare l'apprendimento.



Modelli di apprendimento e metodi didattici – Risorse umane, persone, relazioni e valore, Costa e Gianecchini 2011.

Le diverse modalità di apprendimento devono essere attivate alla luce delle considerazioni effettuate nella fase di programmazione e relative agli obiettivi formativi, clima aziendale, destinatari, docenti, risorse, tempi di processo.

I metodi didattici utilizzati dalle imprese nell'attività di formazione si caratterizzano per il contenuto, il tipo di partecipazione richiesta ai destinatari (attiva/passiva; individuale/di gruppo) e le tecniche di erogazione (Castagna 1993).

Il settore della formazione manageriale si caratterizza per una continua ricerca di nuovi strumenti per favorire l'apprendimento tra i quali l'uso di film, romanzi, teatro.

1) LA LEZIONE

L'obiettivo della lezione è quello di trasmettere ai partecipanti conoscenze in forma già strutturata. Questo metodo didattico si basa sulla trasmissione e non sull'acquisizione delle conoscenze.

I limiti principali della lezione sono:

- Rischio di scarsa memorizzazione dei concetti che, vengono solo ascoltati e risultano poco assimilabili.
- Rapida caduta del livello di attenzione, legata alla fatica della concentrazione nell'ascolto.
- Apprendimento spesso limitato a conoscenze teoriche astratte.

Al termine di una lezione non si ha alcuna garanzia che sia avvenuto un processo di apprendimento da parte dei discenti (Castagna 2011).

2) LE ESERCITAZIONI

Le esercitazioni si avvalgono di un insieme di tecniche che consistono nell'assegnare alle persone un problema la cui risolvibilità è legata all'impegno di nozioni già possedute o che sono state trasmesse in aula.

Le tecniche più diffuse in ambito di formazione aziendale sono il metodo dei casi e l'incident:

- a) Con il metodo dei casi, i partecipanti sono chiamati ad analizzare una situazione aziendale dal cui esame emergono differenti soluzioni e proposte di azione. Questa tecnica ha l'obiettivo di educare al problem solving, sviluppando capacità individuali di analizzare e valutare situazioni complesse e articolate simili a quelle che le persone si trovano a gestire nella loro vita lavorativa.

Una critica frequente a questa tecnica è costituita dall'artificialità della situazione di partenza in cui si vengono a trovare i partecipanti; in particolare si sottolinea la facilitazione rappresentata dalla presentazione scritta delle informazioni, quando invece nella realtà le informazioni importanti per decidere sono disperse e nascoste.

b) Per fronteggiare questo inconveniente si ricorre alla variante del metodo dei casi, l'incident che prevede la segmentazione del caso in due momenti:

- Il primo, al termine del quale i partecipanti devono indicare di quali informazioni necessitano e perché;
- Il secondo che si conclude con la proposta di soluzione al problema.

I vantaggi dell'incident sono:

- Sviluppa la capacità di raccolta delle informazioni;
- Costringe una valutazione delle informazioni utili ed inutili, dal momento che la loro richiesta deve essere motivata e deve esserne indicato l'impiego;
- Permette di svolgere momenti di puntualizzazione teorica tra la prima e la seconda fase, al fine di una migliore acquisizione delle conoscenze.

3) LE SIMULAZIONI

Le simulazioni sono tecniche che consistono nel far riprodurre alle persone comportamenti lavorativi secondo ruoli assegnati all'interno dei gruppi.

La formazione aziendale fa riferimento alle seguenti tecniche:

a) Il role playing, consiste nell'esame quasi sempre in gruppi della situazione prospettata in un caso scritto e nella successiva recita delle relazioni sociali previste e rese necessarie dal caso stesso. Si tratta cioè di attivare e gestire relazioni sociali in un contesto definito.

Lo scopo didattico del role playing è duplice:

- Mediante la presentazione di un problema relazionale inserito in uno specifico contesto si sviluppano nei partecipanti le capacità di analisi di

situazioni complesse, di valutazione delle alternative comportamentali e di presa di decisioni in presenza di pressioni psicologiche.

- Mediante la rappresentazione delle relazioni sociali conseguenti alla decisione, si sviluppano le capacità inerenti i comportamenti interpersonali, il controllo delle emozioni e la comprensione dei feedback.

Un limite di questo metodo è che i partecipanti potrebbero mantenere un certo distacco rispetto al ruolo loro assegnato ed alla situazione prospettata riducendo le opportunità di apprendimento di tutto il gruppo.

- b) L'in basket è una tecnica di simulazione operativa sia individuale sia di gruppo. Al partecipante viene assegnato un ruolo aziendale e gli viene chiesto di risolvere i problemi che sorgono nell'arco di una giornata di lavoro. Questi si presentano in forma di memo, mail e documenti e vengono depositati in un contenitore (basket). Ricevendo informazioni parziali ed in tempi diversi rispetto ai problemi simulati che sorgono in azienda, la persona dovrà decidere: quali situazioni privilegiare, quali decisioni delegare e a chi chiedere ulteriori informazioni in un tempo limitato.
- c) Il business game, è uno strumento di simulazione sequenziale della conduzione strategica di un'impresa. I partecipanti vengono divisi in gruppi-azienda e si cimentano nella conduzione di un business virtuale in competizione con altri partecipanti creando un vero e proprio mercato competitivo. Le conseguenze delle loro decisioni si riflettono sul mercato condizionando le possibili scelte degli altri gruppi-azienda. Le persone così riescono a sviluppare le consapevolezza delle interdipendenze esistenti tra le diverse aree di gestione all'interno di una visione globale dell'organizzazione, dei processi aziendali e delle relazioni con l'ambiente esterno.
- d) Il behavioral modeling è una tecnica formativa che integra alcuni degli strumenti descritti precedentemente e si basa sull'apprendimento per riproduzione di un comportamento.

Il behavioral modeling inizia con un'introduzione teorica del comportamento oggetto di formazione a cui segue la visione di un filmato in cui viene presentato il modo corretto di agire. Al termine del video dopo aver discusso sull'efficacia del comportamento, ai partecipanti è chiesto di riprodurlo in un role playing. Al

termine avviene un feedback in cui i partecipanti ricevono indicazioni sulla loro abilità nel riprodurre il comportamento richiesto.

Gli esiti del processo di valutazione sono impiegati in azienda per organizzare percorsi di sviluppo di carriera e per questo motivo è importante che siano uniformi ed affidabili per tutto il gruppo.

4) LA FORMAZIONE ONE TO ONE

I metodi di formazione one to one si fondano sulla convinzione che sulla prestazione lavorativa non agiscano solo motivazioni estrinseche (retribuzione e carriera) ma anche motivazioni intrinseche come la soddisfazione derivante da se stessi, dal contenuto del proprio lavoro, dall'ambiente professionale e dalle relazioni. Si pone al centro la relazione tra singolo docente e singolo allievo.

I metodi di formazione one to one sono:

- Il COACHING: è un'attività atta ad attivare nell'individuo un processo di autosviluppo personale, cambiamento, innovazione e aggiornamento al fine di ottenere una performance più efficace in momenti cruciali della sua carriera o del contesto strategico-aziendale (Cocco, Zanghi, 2011).

Le attività di coaching sono generalmente finalizzate al rilancio dell'efficienza professionale in momenti di passaggio, alla gestione della fase di inserimento nell'organizzazione per gli alti potenziali o all'attivazione del desiderio di migliorare le performance nel lavoro, esplorando strategie nuove ed efficaci.

Negli interventi di coaching rivolti ai manager, i coach possono essere: manager della prima linea, colleghi in posizione di pari, coach interni, con formazione specifica che in genere operano nell'area risorse umane: coach esterni chiamati a svolgere consulenze specialistiche.

Il coach è dunque una persona che, oltre a dimostrare padronanza nelle aree professionali che devono essere sviluppate dal coachee, è in grado di sostenere e guidare la persona nel suo percorso di sviluppo professionale.

Il processo di coaching passa normalmente attraverso alcuni fasi tipiche:

- ✓ Definizione degli obiettivi dell'intervento;
- ✓ Esplorazione della vita lavorativa della persona;

- ✓ Identificazione dei target di miglioramento;
 - ✓ Disegno e condivisione del percorso di sviluppo.
- Il COUNSELING è un processo interattivo di apprendimento che si stabilisce tra un counselor ed un cliente, finalizzato ad aiutare la persona nella gestione dei propri problemi utilizzando le proprie risorse personali. Questa tecnica agisce sulla sfera psicologica dell'individuo e si concentra sulle sue problematiche emotive.

Al centro dell'intervento possono esserci difficoltà di inserimento nell'ambito lavorativo o interpersonale o crisi e disagi di varia origine.

Attraverso la capacità di ascolto, orientamento e sostegno il counselor aiuta la persona a superare un momento di crisi.

- Il MENTORING è un processo in cui un soggetto con esperienza accompagna un giovane all'interno dell'azienda allo scopo, oltre che di guidare il giovane nel suo inserimento, di assicurare una certa continuità di trasmissione di informazioni, norme ed impostazioni del lavoro.

I programmi di mentoring informale prevedono che i neo assunti vengano guidati da qualche lavoratore esperto nel loro percorso di inserimento iniziale.

Gli interventi di mentoring formale sono pianificati e prevedono:

- ✓ La selezione dei mentor che devono essere formati sulle attività da svolgere;
- ✓ Abbinamento tra mentor e mentee, che devono avere interessi e motivazioni coerenti;
- ✓ La formalizzazione e l'esecuzione del programma di mentorship che deve essere continuamente monitorata.

5) IL TRAINING ON THE JOB

Il training on the job è un metodo formativo che fa leva sul learning by doing. Le attività di training on the job, ampiamente utilizzate soprattutto nella formazione dei neo assunti, prevedono un periodo di affiancamento in cui si richiede al lavoratore di imparare osservando i propri colleghi o capi per poi imitare i loro comportamenti.

Questo metodo è conveniente in termini di costi e di trasmissione di conoscenze difficili da codificare ma incorre in alcuni rischi: imparando da persone diverse i giovani

apprendono metodi lavorativi differenti e tendono a riprodurre gli errori dei loro modelli. Inoltre questa tecnica risulta efficace solo quando i lavoratori esperti sono in grado di attivare e guidare correttamente dei cicli di dimostrazione-pratica-feedback.

6) I METODI RELAZIONALI

Con i metodi relazionali l'apprendimento individuale deriva dalle dinamiche e dalle interazioni all'interno di un gruppo.

La tecnica del T-group ha l'obiettivo di modificare i tratti ed i comportamenti della persona (il saper essere), mentre la comunità di pratica si focalizza sulle conoscenze contestualizzate (il sapere ed il saper fare).

- ❖ La tecnica del training group (T-group) fu inventata da Kurt Lewin nel 1947. I partecipanti al T-group sono chiamati a vivere e ad analizzare criticamente la dinamica interpersonale all'interno di un gruppo stimolato da un trainer. In questa tecnica il punto focale di attenzione è l'approfondimento di ciò che avviene tra i partecipanti.

Al termine delle sessioni di interazioni sono organizzati momenti di verifica individuale e collettiva di quanto è avvenuto, delle ripercussioni emotive sia individuali sia collettive, delle probabili conseguenze della situazione e delle analogie tra quanto è accaduto e quanto accade nella vita dei partecipanti.

Gli obiettivi di questo strumento sono:

- Estendere la consapevolezza delle norme implicite e delle dinamiche che regolano la convivenza sociale organizzata come l'apertura tra le persone, l'autorità, la leadership, le decisioni.
 - Pensare e fare attraverso il principio della massima contemporaneità possibile, cercando di apprendere attraverso i fenomeni presenti nel gruppo.
- ❖ Le comunità di pratica sono definite da Wenger come dei 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.
- In questa definizione l'apprendimento può essere la ragione per la quale le persone si riuniscono in gruppo.

Le loro principali caratteristiche sono:

- L'esistenza di un ambito di interesse condiviso (dominio): l'ambito di interesse condiviso crea un'identità per la comunità, i cui componenti si impegnano per alimentare la conoscenza comune.
- Esistenza di una rete sociale (comunità): nel perseguire l'interesse per il loro dominio, i membri si impegnano in attività congiunte e discussioni, si aiutano a vicenda e condividono le informazioni.
- Esistenza di un repertorio di risorse condiviso (pratica): una comunità di pratica non è solo una comunità di interessi, dal momento che i suoi membri hanno condiviso e sviluppato esperienze, storie, strumenti, modi di affrontare problemi ricorrenti; questo richiede tempo ed interazione sostenuta.

Queste comunità hanno l'obiettivo non solo di fare collaborare persone geograficamente distanti, ma anche di conservare il patrimonio conoscitivo aziendale e trasferirlo ai giovani.

7) METODI ESPERIENZIALI

I metodi esperienziali vengono così definiti perché pur ricollegandosi alle metodologie tradizionali finiscono per caratterizzarsi come un tentativo di operare trasformazioni profonde "stressando" certe caratteristiche emotive o razionali della persona.

- L'outdoor training è un insieme di metodi rivolti a creare un processo di apprendimento in situazioni estreme ed inusuali per la persona (Rotondi 2010). Queste attività di formazione vengono svolte in condizioni ambientali inedite ed estranee che richiedono un forte impegno fisico e prevedono l'assegnazione di compiti legati a problemi, persone e vincoli reali. Viene dunque travalicato il confine dell'aula e della classe, e sono sbloccati schemi mentali e comportamenti irrigiditi. Vengono creati situazioni quali il trovarsi fuori dal proprio ambiente di lavoro, senza la sicurezza fornita dall'esperienza professionale che consente alle persone di vivere una situazione di sfida ed insieme di mettere alla prova le proprie capacità senza la preoccupazione di commettere errori.

La finalità dell'outdoor training oltre a quella di sviluppare la capacità di mobilitazione delle proprie risorse in condizioni di emergenza è anche quella di affrontare le difficoltà di un gruppo di colleghi ai quali affidarsi e sulle cui competenze fare leva.

- L'action learning è un metodo finalizzato allo sviluppo individuale ed organizzativo. Lavorando in piccoli gruppi le persone affrontano problemi organizzativi reali ed imparano dal loro tentativo di cambiare le cose. Confrontando i punti di vista del gruppo di manager riuniti, essi acquisiscono maggiori informazioni sul problema e sono in grado di pianificare delle azioni che esse stesse potranno effettuare per risolverlo. In queste riunioni nelle quali i manager si trovano per verificare lo stato di avanzamento del processo di cambiamento, è presente un facilitatore che aiuta i manager ad apprendere dai contenuti del problema e dai risultati delle loro azioni.

7.5 LA FORMAZIONE A DISTANZA

Con il termine formazione a distanza, FAD, si intendono tutti i tipi di formazione organizzata, all'interno dei quali la parte fondamentale dell'attività di trasmissione delle conoscenze e l'apprendimento si trovano al di fuori della diretta relazione tra docente e discente.

La FAD rappresenta uno dei rami applicativi più importanti dell'ICT; essa rappresenta la risposta più flessibile, specifica ed adeguata per compiere interventi di formazione continua, che sappiano superare i classici problemi della formazione professionale.

Con le nuove tecnologie dell'interazione a distanza, oggi è possibile fare tutto ciò che in precedenza risultava essere difficile, costoso ed in alcuni casi anche impossibile, ovvero ricongiungere lavoro e formazione. Queste tecnologie permettono di passare da un problema di "lavoro" ad un problema di "apprendimento" senza doversi spostare dal luogo di lavoro e senza interrompere il processo lavorativo.

Conviene, quindi, parlare di lavoro in rete piuttosto che di formazione continua; il lavoro in rete implica un apprendimento realizzato tramite la comunicazione e la

cooperazione di rete. La sovrapposizione di entrambe, formazione continua e lavoro in rete, è una prospettiva di lungo periodo che deve introdurre i modi con cui organizzare la formazione continua oggi, in modo da:

- Utilizzare le nuove tecnologie dell'interazione multimediale a distanza per rendere virtuale sul territorio sia la diffusione che la distribuzione nel tempo delle attività formative, così da ridurre il costo e migliorare la qualità;
- Trarre il sapere dall'esperienza, ovvero facendo diventare protagonista della formazione l'utente, organizzando circuiti di autoformazione assistiti da tutor ed esperti.

La formazione continua richiede quindi un nuovo approccio metodologico, una nuova e diversa struttura organizzativa e nuove competenze da parte di tutor e docenti; in assenza di tutte queste competenze vi è il rischio di andare incontro a pesanti fallimenti. Attraverso le tecniche moderne della FAD è molto probabile, invece, risolvere in maniera efficace il problema della Life Long Education sia per le piccole che per le grandi aziende, portando non più i discenti verso la formazione, ma la formazione verso i discenti, col massimo livello di elasticità, a costi ridotti e soprattutto in piena compatibilità con l'attività lavorativa.

La FAD prevede quattro fasi di sviluppo:

1. La formazione a distanza di prima generazione, caratterizzata da supporti cartacei;
2. La formazione a distanza multimediale, caratterizzata dall'utilizzo contemporaneo di supporti come testo, audio, video e grafica ecc.;
3. La formazione a distanza supportata da computer, il pc è il supporto che amplifica le possibilità insite nella multimedialità (CBT);
4. La formazione a distanza supportata da internet, ovvero quella formazione che utilizza Internet come canale di comunicazione preferito e come fonte primaria di ricerca delle informazioni (WBT).

Se analizziamo da un punto di vista sociologico e psicologico la FAD, possiamo notare come il World Wide Web, la posta elettronica e le conferenze, abbiano aumentato l'opportunità di ricerca, scambio e di produzione di informazioni all'interno di gruppi sociali, definite come relazioni interorganizzative.

Questo fenomeno ha determinato una progressiva trasformazione delle forme dell'interazione sociale ed una grande rilevanza per la ricerca psicologica, soprattutto per quegli studiosi secondo i quali tra i processi di apprendimento e i processi di interazione sociale esiste un legame molto stretto.

In particolare, la ricerca più recente ha insistito soprattutto su due aspetti:

1. Le componenti affettive dei processi cognitivi;
2. Lo stretto legame che c'è tra contesto sociale e culturale in cui vive l'individuo e sui processi mentali.

Secondo l'approccio socioculturale, l'attività cognitiva si realizza nell'interazione tra individui all'interno di un contesto; proprio per questa interpretazione, l'attenzione dei ricercatori e degli educatori viene spostata da una dimensione prevalentemente individuale ad una dimensione più sociale.

Di grande interesse, dal punto di vista delle strategie didattiche, sono le potenzialità che le tecnologie telematiche possono esprimere su alcuni aspetti del processo di apprendimento molto studiati dall'approccio socioculturale: l'interazione. Un filone interessante a questo riguardo è quello dell'apprendimento collaborativo che lega il mondo della ricerca psicopedagogica a quello della ricerca e dello sviluppo delle tecnologie della comunicazione, ovvero tecnologie telematiche.

Con l'introduzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione negli ambiti formativi, la figura del docente formatore ha subito dei cambiamenti; le innovazioni tecnologiche non rappresentano la scomparsa della figura del docente, ma sollecitano la definizione di un nuovo ruolo del docente.

7.5.1 L'AUTOFORMAZIONE

I prodotti CAI (Computer Assisted Instruction) e CBT (Computer Based Training) rappresentano il primo utilizzo della tecnologia per quanto riguarda la didattica: essi sono comprensivi di unità e sottounità e propongono una modalità di presentazione dei contenuti che adopera i diversi canali comunicativi del multimediale come testo, grafica, audio. Il grado di interattività può essere aumentato con differenti soluzioni tecniche, si utilizzano esercitazioni e test per consentire all'utente di apprendere attraverso tentativi ed errori e verificare direttamente l'apprendimento.

Queste tecnologie, perciò, hanno modificato sostanzialmente le modalità di apprendimento, privilegiando un Self-Learning, cioè un utilizzo personalizzato nei tempi, ritmi e nelle scelte di apprendimento.

Da parte delle aziende l'utilizzo dei sistemi CAL (Computer Assisted Learning) è vantaggioso perché permette un notevole abbassamento dei costi e dei tempi in relazione al numero di persone da formare, una maggiore attinenza della formazione ai ritmi ed ai tempi personali, sprecando minor tempo e mantenendo una qualità costante. Per gli utenti, invece, l'uso di prodotti formativi a distanza permette una maggiore responsabilità sul loro processo di apprendimento ed una personalizzazione dei contenuti, dei tempi e delle modalità di utilizzo attraverso la libera scelta delle modalità di accesso alla formazione. In questo vantaggio, vi è però anche il rischio maggiore dell'autoformazione, ovvero che non tutti gli utenti della FAD siano in grado di gestire la responsabilità sul processo formativo, producendo così l'effetto opposto, cioè il mancato utilizzo o l'utilizzo parziale dei prodotti formativi.

I più importanti motivi di successo della FAD sono la forte economicità di scala dell'investimento e la possibilità di offrire uno strumento rapido ed efficace per la formazione.

L'evoluzione dei CBT classici è rappresentata dall'ipertesto, ovvero un sistema impostato secondo una struttura a rete dove le informazioni sono organizzate in tanti elementi che costituiscono i nodi; le unità di informazione sono legate da collegamenti detti link i quali permettono di navigare senza limiti permettendo la creazione di prodotti formativi interattivi nei quali l'utente può scegliere liberamente il proprio percorso di navigazione ed apprendimento con un uso più interessante ed attivo.

L'ipertesto ha anche degli svantaggi: rischio di smarrimento ed il mancato utilizzo delle informazioni impostate; nella loro fase di progettazione si deve far quindi attenzione all'impatto di questi aspetti sull'efficacia formativa, si dovranno quindi progettare prodotti con struttura semi-ipertestuale.

Per il settore della formazione a distanza, la vera innovazione di questi ultimi anni è rappresentata dall'evoluzione delle tecnologie telematiche.

7.5.2 L'USO DELLE TECNOLOGIE DI RETE PER LA FORMAZIONE

Con l'avvento e la diffusione di internet e della tecnologie di rete vi è stato il passaggio dall'informazione ipermediale separata (offline) all'informazione ipermediale collegata (online), segnando così l'ulteriore evoluzione della FAD. L'elemento che segna un grande cambiamento rispetto al passato è la possibilità data dalle reti telematiche ai protagonisti della FAD, di accedere ad una serie di servizi comunicativi che consentono il supporto, orientamento e la guida per gli utenti nonché la comunicazione e la condivisione delle risorse didattiche.

Alcuni esempi di servizi comunicativi sono:

- Il Chatting;
- La videoconferenza su Internet;
- La posta elettronica;
- La bacheca elettronica;
- Il DTC (Desk Top Conferencing)

Nel settore della FAD l'utilizzo dei processi di insegnamento/apprendimento si articola in due modalità: teleinsegnamento e formazione in rete.

Nel teleinsegnamento l'azione dell'insegnare viene condotta attraverso una dinamica comunicativa di tipo una a molti: troviamo da una parte il docente e dall'altra i corsisti, questi possono interagire fra loro anche se il protagonista della lezione resta il docente.

Per quanto riguarda la formazione in rete, invece, l'imparare viene fornito da attività didattiche impostate sulla comunicazione dei partecipanti ed indirizzate a favorire la crescita collettiva del gruppo.

La forma di apprendimento più efficiente ed efficace in ambienti virtuali è l'apprendimento collaborativo, ovvero quel tipo di apprendimento che comporta l'acquisizione di conoscenze, abilità, atteggiamenti che sono il risultato di interazioni di gruppo; meglio definito come l'apprendimento individuale risultato di un processo di gruppo.

La FAD di terza generazione si contraddistingue dalla FAD tradizionale perché grazie all'utilizzo della rete, essa permette di sviluppare interazioni e scambi fra tutti i partecipanti al corso, trasformando l'apprendimento a distanza in un processo sociale dove è possibile creare una vera e propria comunità di apprendimento.

7.5.3 IL PROCESSO DI FORMAZIONE IN RETE

Il processo di formazione in rete è rappresentato da due modalità d'uso degli strumenti telematici:

- Uso della rete per accedere al materiale utile all'aggiornamento: internet è una grande riserva di informazioni, dove la possibilità di realizzare formazione e conoscenza è legata alla reperibilità ed alla capacità di raggiungere informazioni importanti;
- Uso della rete per creare vere e proprie comunità di apprendimento tramite ambienti virtuali basati sull'interazione

Il processo di formazione in rete, risolve il classico problema della formazione a distanza, cioè l'isolamento al quale veniva posto il discente dagli strumenti per

l'autoformazione. Attraverso le tecnologie telematiche è possibile realizzare aule virtuali in cui il partecipante alla formazione è posto al centro di una dinamica comunicativa "molti a molti" (costituita da corsisti, tutor, docenti, esperti); viene quindi ripristinata la dimensione sociale dell'aula tradizionale, consentendo a chi partecipa al momento formativo di lavorare e condividere con gli altri conoscenze, esperienze ed apprendimenti.

Un intervento di formazione in rete è rappresentato da una fase di formazione mista, data dall'integrazione di interventi realizzati secondo diverse modalità; esso è caratterizzato da tre momenti diversi: oltre all'aula virtuale che prevede l'interazione tra docenti e partecipanti, tra i quali si instaura un circuito comunicativo circolare e complesso, il corso è costituito anche da una fase di studio individuale, da una fase di lavoro di gruppo interattivo e da una discussione nella quale avviene il confronto.

La formazione in rete è quindi un processo diluito nel tempo che permette di integrare tutte le modalità di apprendimento, da quello individuale a quello operativo, fino a quello di apprendimento e valutazione col docente.

7.5.4 GLI STRUMENTI DELLA FORMAZIONE IN RETE

All'interno di un complesso sistema per la teledidattica e teleformazione, docenti e discenti possono usufruire di diversi strumenti tecnici:

- Gli strumenti per la comunicazione (chat room, newsgroup, e-mail);
- Software multimediali per la didattica (che consentono lo studio preliminare e l'approfondimento delle tematiche di interesse);
- Materiali didattici condivisi (file di lettura e approfondimento, file di lavoro ed esercizio);
- Strumenti di verifica dell'apprendimento (ad esempio ricerca Internet).

La realizzazione del processo formativo in rete si basa sulla possibilità di realizzare apprendimenti tramite la cooperazione e la collaborazione tra i partecipanti ai gruppi di lavoro. L'interazione tramite gli strumenti informatici, infatti, è diversa dalla comunicazione faccia a faccia, poiché non si può fare riferimento ai segnali

paralinguistici e non verbali, pertanto è richiesto lo sviluppo di specifiche capacità di comunicazione e ascolto degli altri.

Nella situazione di apprendimento e interazione virtuale, inoltre, sono importanti la creazione di un spirito di gruppo e il senso di appartenenza alla comunità virtuale.

Tutto ciò incide e va a modificare il ruolo del docente, che deve acquisire abilità tipiche del moderatore/animatore di discussioni, del facilitatore e stimolatore dell'attività di gruppo e di sintesi e valutazione dei diversi contributi.

Il ruolo del formatore nella formazione in rete non è più, dunque, quello dell'esperto che trasmette conoscenza, ma di un coordinatore del gruppo nelle attività di ricerca, lavoro e scoperta.

La cooperazione è la caratteristica distintiva del processo di formazione realizzato tramite gli strumenti telematici.

La realizzazione del processo di formazione in rete prevede sostanzialmente tre momenti:

- La progettazione;
- La gestione;
- Il processo di apprendimento vero e proprio.

Quando si utilizzano le tecnologie didattiche, è necessario affrontare con particolare attenzione questi momenti, ricordando che il tempo da dedicare alla progettazione cresce in relazione alla quantità e complessità degli strumenti telematici che si intende utilizzare.

7.5.5 LA PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE IN RETE

Per progettare un intervento di formazione in rete, si deve tener conto in primo luogo di come avviene la comunicazione virtuale; poiché infatti, nella formazione a distanza sono eliminati tutti quegli strumenti non verbali e gestuali, è necessario attuare una comunicazione semplice, rapida, che tenga conto dei vincoli del mezzo. La comunicazione, infatti, è il mezzo attraverso il quale è possibile realizzare la

cooperazione formativa. Poiché esistono all'interno dell'aula virtuale, diversi strumenti per la comunicazione, è necessario progettare la struttura logica della comunicazione. Successivamente bisogna considerare i vincoli del progetto (presenza di esperti, livello tecnologico ecc.), per passare alla definizione degli obiettivi formativi e alla loro strutturazione. Il passo successivo è la valutazione del livello di conoscenze dei partecipanti, che risulta preliminare alla strutturazione dei contenuti del corso (nel caso di un'utenza aziendale, questo aspetto può essere valutato attraverso un test di ingresso, finalizzato alla valutazione del profilo medio di competenze dell'aula). Successivamente si passa alla scelta delle metodologie didattiche. Cioè la definizione delle attività da proporre ai partecipanti al corso.

Un altro aspetto molto importante per la progettazione della formazione in rete è la tempistica. La definizione dell'articolazione temporale dell'intervento è necessaria per stabilire un piano di lavoro di massima, per stabilire cioè degli obiettivi intermedi che servano come valutazione dell'andamento dell'intervento come strumento per flessibilizzare i tempi di realizzazione. Durante l'erogazione sono possibili solo dei microaggiustamenti del percorso, non modifiche sostanziali del percorso formativo.

La valutazione dell'efficacia degli interventi di formazione in rete è un aspetto molto delicato; oltre alle verifiche alla fine delle attività, è necessario avviare un'attività di monitoraggio in corso dell'attività. Il coordinatore delle attività del gruppo di apprendimento deve infatti analizzare il tipo di utilizzo delle risorse e dei materiali messi a disposizione (capacità di ricerca e accesso alle informazioni), le tipologie di partecipazione, le dinamiche di comunicazione, e le modalità di cooperazione e i criteri di lavoro in gruppo.

7.5.6 POTENZIALITÀ E SVILUPPI DELLA FORMAZIONE IN RETE

La formazione in rete rappresenta, dunque, un modo nuovo di proporre contenuti formativi, allo scopo di avvicinare sempre di più la formazione alla realtà lavorativa, al mondo delle aziende come pure a quello della scuola e dei privati.

L'estrema flessibilità degli interventi formativi in rete mostra le loro grandi potenzialità di sviluppo, che garantiscono la possibilità di rendere la formazione un intervento continuo all'interno della vita professionale.

La loro effettiva introduzione all'interno della vita aziendale e professionale richiede un forte cambiamento culturale, che superi la separazione tra momento formativo e quello lavorativo.

Usare efficacemente la comunicazione mediata dalla tecnologia e il computer come strumento di sviluppo all'apprendimento cooperativo e alla formazione continua richiede molto impegno ai progettisti, ai formatori, ai docenti e agli stessi partecipanti alla formazione. C'è bisogno di rinnovare i modelli di formazione e di apprendimento, e gli strumenti e le metodologie didattiche per la realizzazione di interventi formativi sempre più efficaci.

7.5.7 NUOVI PERCORSI FORMATIVI E CRITICITA'

Nella discussione dei nuovi percorsi formativi della formazione continua e della formazione a distanza abbiamo accennato più volte a quello che attualmente costituisce la nuova frontiera nel settore della formazione: la capacità degli enti di formazione di integrare i diversi modelli formativi esistenti, tradizionali ed emergenti, per la creazione di veri e propri "sistemi formativi integrati".

I nuovi strumenti formativi (CBT, WBT, Internet, VDC, BTV, DVD) e le nuove metodologie didattiche derivanti dall'applicazione della tecnologia nel campo della formazione fanno riferimento ognuno a specifiche teorie dell'apprendimento e si adattano ad obiettivi di apprendimento specifici, pertanto richiedono un notevole cambiamento culturale, organizzativo ma soprattutto un diverso comportamento strategico da parte delle imprese.

E' un grave errore ritenere che la formazione debba essere erogata, nel prossimo futuro, esclusivamente tramite mezzi informatici. Sicuramente il contributo fornito dalla tecnologia sarà decisivo, specie nell'ottica dell'accelerazione del passaggio di informazioni e conoscenze costantemente aggiornate. Tuttavia proprio per le sue caratteristiche, essa non potrà sostituire il ruolo determinante della comunicazione interpersonale nella soddisfazione dei bisogni di apprendimento, specialmente laddove si intenda agire sulla cultura delle persone.

La sfida decisiva sarà quella di studiare insieme al cliente e realizzare percorsi formativi che completino un “giusto mix” tra la formazione tradizionale e quella innovativa, ricercando un adeguato equilibrio tra le istanze dell’efficacia e quelle dell’efficienza.

Dinanzi alla maggior consapevolezza dei propri bisogni formativi da parte dei clienti e alla varietà di soggetti e committenti coinvolti, orientare il cliente non significa tanto suggerirgli questo o quello strumento formativo, quanto suggerirgli un mix di strumenti e metodologie che garantisca la messa in atto di soluzioni formative adeguate a obiettivi diversi, a popolazioni definite, a contesti aziendali variegati: in poche parole, soluzioni formative integrate.

Nel nuovo contesto in cui viviamo, le diverse esigenze formative non possono essere soddisfatte attraverso risposte separate o fornite in tempi successivi, ma devono essere “tenute insieme” da un unico progetto formativo che sia in grado - contemporaneamente - di standardizzare e di personalizzare contenuti, modalità di erogazione, stili di apprendimento.

E’ necessario pensare allora in termini di “sistemi formativi” e all’organizzazione di contenuti e percorsi come all’unica risposta flessibile. In questo caso il formatore deve diventare l’ingegnere che suggerisce, progetta e realizza l’architettura del sistema, individua i mezzi, gli strumenti, i media più efficaci rispetto agli obiettivi del cliente, al tempo, alla valutazione costi-benefici, ai contenuti, proponendo, rispetto alle numerose variabili in gioco, l’aula piuttosto che la FAD, il CD-ROM piuttosto che il manuale cartaceo, la videoconferenza piuttosto che un percorso in autoistruzione. Ma sempre più raramente il formatore si troverà nella condizione di proporre uno solo di questi mezzi: sempre più egli dovrà progettare in termini di sistema e di soluzioni integrate collocandosi in un’ottica tridimensionale, per fare un’offerta che risolva effettivamente i problemi del cliente.

Nello schema proposto, una prima dimensione è data dal contesto formativo del “set” su cui si decide di sviluppare il processo di apprendimento (ed è la dimensione ai cui estremi troviamo l’aula tradizionale e l’autoistruzione); una seconda dimensione è rappresentata dai supporti che si intendono fornire al processo di apprendimento: a un’estremità i supporti cartacei tradizionali, all’altra i supporti multimediali. La terza dimensione, che rende più complessa oggi la progettazione del formatore-progettista-ingegnere, è quella della FAD. Su questa tre dimensioni ogni progetto formativo deve trovare il suo “ambiente” e la sua corretta collocazione, e il formatore dovrà far condividere al cliente quest’ottica offrendogli la sua competenza e la sua esperienza per

valutare con lui in quale ambiente, definito dall'incrocio delle tre dimensioni, avrà senso collocare il processo formativo.

Definito l'ambiente, si dovrà individuare il mix più efficace e meno costoso di modalità, mezzi, strumenti, risorse, integrando o alternando opportunamente l'aula, la carta, il video, il computer, la FAD, la fruizione di corsi on-line, l'autoistruzione, le tecnologie tradizionali e le tecnologie avanzate.

Un tentativo di approccio a questi nuovi percorsi formativi può essere ravvisato, in particolare, nel Consorzio Nettuno, il cui programma di ricerca, anche se riferito all'insegnamento e alla didattica (quindi al mondo universitario), può essere considerato se visto in astratto, come un primo esempio di creazione di un nuovo modello formativo integrato e aperto.

Il modello di università a distanza proposto dal Consorzio parte dalla convinzione che, volendo raggiungere grandi masse di utenza, è necessario servirsi di tecnologie già mature, disponibili sul mercato e facilmente utilizzabili. Il modello offerto è un modello sostanzialmente misto: da una parte si utilizzano tecnologie tradizionali, come le reti televisive, per trasmettere le lezioni e le informazioni su tutta l'attività didattica, e quelle innovative, come la posta elettronica, le reti telematiche e Internet, per creare momenti di interazione con gli utenti; dall'altro si utilizzano sistemi di comunicazione faccia a faccia, all'interno di strutture tradizionali per svolgere le esercitazioni, le attività di laboratorio e per l'assistenza tutoriale all'autoapprendimento. Un modello che modula e integra i vantaggi offerti dall'insegnamento tradizionale e dall'apprendimento guidato con quelli offerti da un insegnamento svolto con le nuove tecnologie.

Nell'ambito di questo approccio è stato sviluppato il Prototipo Giotto, che integra quattro principali strumenti formativi, a ciascuno dei quali corrisponde un diverso presupposto teorico:

- Videolezione: basato su un apprendimento lineare legato alla formazione tradizionale;
- Mediateca virtuale: che utilizza una modalità ipertestuale per studiare e consultare i libri collegati all'argomento trattato;
- Laboratorio virtuale: che permette un accrescimento della conoscenza attraverso una logica "learning by doing";
- Internet: che permette di attivare un apprendimento collaborativo secondo quanto abbiamo visto precedentemente.

In conclusione, non esiste una soluzione magica o una tecnologia da preferire: occorre saper scegliere e utilizzare con flessibilità un insieme di soluzioni e approcci formativi “situazionali”, che rispondano a specifici bisogni di apprendimento possibilmente definiti in codesign con il cliente attraverso una puntuale analisi della domanda.

La tecnologia, o meglio il mix di tecnologie, deve cioè restare un mezzo il cui uso è guidato da logiche di efficacia e di efficienza formativa.

Occorre saper opportunamente integrare la FAD sincrona con quella asincrona, con momenti di affiancamento on the job e, più in generale, con percorsi di crescita professionale guidati dalla chiara individuazione del profilo di competenze atteso.

La sfida, in questo momento, è quella di adeguare rapidamente ruoli e competenze al nuovo setting formativo e di sviluppare esperienze concrete e diffondibili all'interno della comunità professionale, in modo da far uscire la formazione a distanza da una fase sperimentale, sporadica, occasionale e farla diventare una pratica consolidata con processi di lavoro formalizzati e continuamente aggiornabili a mano a mano che la tecnologia propone nuove possibilità e soluzioni per diversificare e ottimizzare le possibilità di formazione.

7.6 LA VALUTAZIONE DELL'INTERVENTO DI FORMAZIONE

La valutazione della formazione deve procedere parallelamente al processo formativo in modo da garantire coerenza tra piani di formazione e piani aziendali.

Si distinguono tre momenti di valutazione:

- La valutazione ex-ante, che si colloca nelle fasi iniziali della formazione preventiva che ha l'obiettivo di verificare l'adeguatezza del corso di azione che si intende attuare e la validità di quanto ipotizzato.

- La valutazione in itinere che viene effettuata durante lo svolgimento dell'intervento formativo; gli obiettivi della valutazione in itinere sono quelli di individuare eventuali correttivi e valorizzare gli elementi positivi che caratterizzano il processo formativo.
- La valutazione ex-post, che avviene al termine dell'attività formativa e ha tre obiettivi: ricostruire il processo realizzato; confrontarlo con quanto programmato; rilevare l'impatto effettivo dell'intervento realizzato.

A rendere difficile il calcolo dell'impatto della formazione ci sono: l'intangibilità, la soggettività dei benefici e la duplice natura di costo e di investimento.

Nonostante queste difficoltà, si è sviluppato un approccio alla contabilità delle risorse umane (Human Resource Accounting) che tentando di attribuire un valore economico al capitale umano si è confrontato con la misurazione dei costi e degli esiti della formazione (Pataracchia 2007).

Da un lato gli approcci di misurazione "al costo degli input" sono composti da metodi basati:

- Sul costo storico: l'investimento che l'impresa ha sostenuto in formazione è ripartito sugli individui rinviando agli esercizi successivi la quota di costi che si ritiene abbiano un'utilità pluriennale.
- Sul costo di sostituzione: il valore del capitale umano è pari al costo che l'impresa dovrebbe sostenere per sostituire un lavoratore con una persona di pari competenza e livello di prestazione.

Dall'altro lato, i metodi che cercano di stimare gli esiti della formazione detti al valore dell'output sono:

- Metodi economico-reddituali che attualizzano la quota di servizi e ricavi futuri attribuibili al lavoratore in proporzione al suo contributo alla produzione.
- Metodi basati sull'Economic Value Added (EVA) che ipotizzano che il reddito in eccedenza rispetto al costo del capitale sia in parte ascrivibile al contributo del personale.

È difficile determinare i metodi di contabilizzazione del costo del capitale umano e degli esiti della formazione ed è difficile stimare gli effetti della formazione nel lungo periodo visto che per loro natura sono difficilmente isolabili.

La letteratura suggerisce diverse strategie:

- La prima è quella di valutare, il livello di conoscenza, skill e competenze oggetto di formazione prima e dopo l'intervento, sia per le persone formate, sia per un gruppo di controllo per valutare il reale incremento delle competenze.
- La seconda, è quella di raccogliere misurazioni ripetute delle competenze prima e dopo il corso di formazione per raccogliere gli effetti di lungo periodo dell'intervento di formazione.

Si è concentrata l'attenzione degli studiosi di ricerca valutativa (Evaluation research) con l'obiettivo di predisporre metodi e tecniche di valutazione idonei a produrre informazioni utili al miglioramento dei progetti di formazione.

Gli studi di Evaluation Research hanno dato un forte impulso allo sviluppo di nuovi approcci valutativi delle attività formative.

In questo contesto si inserisce il modello gerarchico che ipotizza un'attività di valutazione articolata su più livelli di risultato, per ciascuno dei quali vengono identificati alcuni problemi caratteristici e alcune proposte metodologiche di risoluzione.

La prima formulazione del modello gerarchico si deve a Kirkpatrick. Lo studioso identifica quattro livelli di risultato: le reazioni dei partecipanti al programma formativo; l'apprendimento delle conoscenze, capacità ed atteggiamenti; il miglioramento dei comportamenti sul lavoro; i risultati organizzativi. Quest'ultimo livello viene considerato il più alto della gerarchia e comprende i risultati gestionali complessivi quali la produttività, le vendite ed i profitti.

Successivamente Hamblin ha esteso il modello di Kirkpatrick in due direzioni. Per prima cosa ha introdotto la distinzione tra risultati finali organizzativi e risultati finali gestionali. Successivamente ha esplicitato i legami esistenti tra i cinque livelli del modello, definendo una gerarchia di risultati rigidamente sequenziale.

I primi tre livelli sono identici a quelli del modello di Kirkpatrick, mentre una divisione più marcata viene operata al livello più alto distinguendo tra risultati economici in senso stretto e non economici (organizzativi).

Esempi di risultati organizzativi sono la produttività, la qualità della produzione, il clima organizzativo. I risultati economici esprimibili in termini monetari sono: le vendite, i costi, i profitti, la redditività.

Nel modello teorico di Hamblin la valutazione compiuta a ciascun livello della gerarchia consente di identificare le ragioni per cui il successo della formazione ad un dato livello non si traduce, automaticamente, in un identico successo a livello immediatamente superiore. Tuttavia, perché la valutazione ad un certo livello risulti significativa, deve esistere una ragionevole sicurezza sui risultati ottenuti al livello immediatamente inferiore.

7.6.1 IL MODELLO DI KIRKPATRICK

Prendiamo in considerazione per primo il modello di Kirkpatrick:

1) VALUTAZIONE A LIVELLO DELLE REAZIONI

Vengono valutate le reazioni dei partecipanti dove il problema fondamentale è quello di determinare quanto sia stato gradito l'intervento formativo.

Il gradimento si misura, di solito, sulla base delle valutazioni qualitative scalari (carente, sufficiente, buono, ottimo) attribuite ad una serie di elementi.

Si utilizza un modulo standard sul quale i partecipanti esprimono i propri giudizi in modo anonimo.

I moduli sono predisposti per la tabulazione e la successiva analisi quantitativa dei dati.

Gli elementi valutativi concernono i vari aspetti organizzativi e di contenuto del programma formativo.

La valutazione viene generalmente effettuata attraverso questionari di soddisfazione che raccolgono il giudizio e le opinioni dei partecipanti relativamente a:

- Interesse nei confronti dei contenuti,

- Rispondenza ai bisogni e alle attese,
- Grado di preparazione dei docenti,
- Logistica e organizzazione della didattica (aula, servizi di supporto),
- Materiali didattici,
- Eventuali tutor e figure di supporto.

Ma il gradimento di per sé non assicura l'apprendimento. Occorre dunque valutare esplicitamente anche l'apprendimento.

2) VALUTAZIONE A LIVELLO DI APPRENDIMENTO

Valutare il livello di apprendimento significa valutare i principi concettuali, i fatti e le abilità che sono stati compresi ed assorbiti dai partecipanti e il livello di raggiungimento degli obiettivi formativi (sapere, saper fare, saper essere).

Per verificare il miglioramento delle conoscenze, i formatori devono elaborare prove che consentano una rilevazione dei dati oggettivi. Gli strumenti più usati sono i questionari, i test di profitto e i casi.

Il miglioramento delle skill è il cambiamento che si verifica nella persona che, dopo aver preso parte a un'attività formativa, è capace di svolgere le proprie attività in modo corretto e di produrre risultati migliori di quelli realizzati prima del corso. Per valutare l'incremento è necessario svolgere esercitazioni per osservare l'esecuzione di una mansione o di un processo di lavoro verificando se la persona ottiene una prestazione migliore. L'apprendimento di atteggiamenti/comportamenti organizzativi può essere misurato attraverso simulazioni ed esercitazioni oppure nel corso dell'attività formativa attraverso l'osservazione supportata da check list.

Il fatto che i partecipanti abbiano dimostrato di aver acquisito nuove conoscenze, capacità e/o comportamenti non implica che essi applicheranno quanto appreso nel lavoro. Per questo si prenderanno in considerazione i livelli successivi.

3) VALUTAZIONE A LIVELLO DEI COMPORAMENTI

Scaturisce dalla constatazione intuitiva che esiste una notevole differenza tra il conoscere, il sapere, l'aver compreso alcuni principi e tecniche ed il loro effettivo uso in

un ambiente di lavoro. Infatti la valutazione dei comportamenti non avviene più in aula, ma in azienda.

La valutazione a livello di comportamento risulta molto più complessa delle precedenti. Il trasferimento dei contenuti formativi nel comportamento lavorativo risulta essere fortemente influenzato da vari elementi: motivazione, riconoscimento delle idee individuali di debolezza, clima organizzativo favorevole, collaborazione da parte di superiori e colleghi, opportunità materiali di sperimentare cambiamenti. Il numero dei fattori in gioco aumenta progressivamente mano a mano che si sale nella gerarchia degli obiettivi.

La valutazione del trasferimento sul posto di lavoro delle abilità, conoscenze e capacità acquisite nel corso offre opportunità di conoscere l'utilità a livello pratico della formazione.

4) VALUTAZIONE A LIVELLO DEI RISULTATI FINALI

Esprime la ragion d'essere dei programmi di formazione, ovvero riduzione del turnover, dei costi, della conflittualità, aumenti di efficienza, produttività e qualità, miglioramento del clima organizzativo, costituiscono i principali obiettivi della formazione.

a) In termini generali, alcuni indicatori di efficienza degli interventi formativi possono essere i seguenti:

- Ore di formazione pro capite= ore di formazione totali / totale addetti
- Costi di formazione pro capite= costi di formazione totali / totale addetti
- % di lavoratori formati= (n di persone formate nel corso dell'anni)/(totale addetti)*100

Questi indicatori di carattere generale possono essere segmentati in funzione:

- Della tipologia e del contenuto degli interventi formativi
- Della categoria del personale (operai, quadri, dirigenti)
- Del fatto che la formazione sia stata erogata internamente o data in outsourcing

- b) Inoltre possono essere calcolati indicatori di efficacia che vanno a verificare se l'intervento formativo ha attivato percorsi di miglioramento e sviluppo individuale.

Questi indicatori dipendono:

- Dal contenuto del corso di formazione (conoscenze, skill, comportamenti);
- Dal fatto che esistono valori di confronto rilevati precedentemente al corso.

L'efficacia per verificare la variazione tra prima e dopo l'intervento, potrebbe quindi essere misurata a:

- Produttività individuale;
- Soddisfazione dei clienti (interni ed esterni);
- Risultati della valutazione individuale se effettuata annualmente dall'impresa.

Un indicatore di sintesi che ha l'obiettivo di quantificare il valore creato dalla formazione è il **roi della formazione**.

Phillips calcola il rapporto tra benefici complessivi e costi totali dell'intervento formativo.

$$\text{ROI DELLA FORMAZIONE} = (\text{benefici della formazione} / \text{costi della formazione}) * 100$$

Prendendo in considerazione il numeratore, Phillips distingue tra benefici hard e soft.

BENEFICI HARD	BENEFICI SOFT
Aumento di efficienza (riduzione sprechi e tempi)	Risoluzione dei conflitti e tolleranza verso le diversità
Aumento della customer satisfaction	Immagine e clima aziendale
Aumento della produttività	Soddisfazione del personale
Riduzione del turnover	Fiducia dei collaboratori

Affinché possono essere considerati nel calcolo del Roi, questi fattori devono essere quantificati e deve essere assegnato loro un valore monetario.

Al denominatore i costi da considerare sono:

- Costi dei consulenti e dei docenti, che sono misurati direttamente nel caso di professionisti esterni o attraverso imputazione nel caso di utilizzo di risorse interne,
- Costi relativi alla sistemazione logistica (aule, trasporti),
- Costi relativi ai materiali didattici (letture, casi e audiovisivi),
- Retribuzione dei partecipanti, intesa come mancato utilizzo del personale nel periodo di formazione,
- Costi generali del servizio di formazione

Tuttavia, l'esistenza di una molteplicità di fattori esterni da considerare rende estremamente difficile la valutazione dei risultati organizzativi finali. Il problema fondamentale è dato dalla grande difficoltà di separare le variabili organizzative, al fine di ricostruire con precisione quale delle ipotesi di partenza sia stata verificata e quale invece no.

Infatti, se gli obiettivi della formazione sono formulati in termini molto specifici e circostanziati, i tentativi di valutazione sono frequenti e, in qualche caso, è possibile individuare i fattori concomitanti alla formazione che spiegano in parte il raggiungimento degli obiettivi. Nella maggior parte dei casi però l'attività di pre-analisi non viene svolta e, quindi, le differenze tra prima e dopo la formazione vengono attribuite soltanto a quest'ultima (Kirkpatrick 1976).

Il vero punto debole del modello gerarchico dei risultati è la sua natura conseguente rispetto al processo di formazione: la valutazione nella logica gerarchica è, infatti, un processo che si attua a posteriori.

7.6.2 IL MODELLO DI HAMBLIN

Nell'impostazione di Hamblin la teoria della gerarchia risulta rafforzata nel suo aspetto causale e sequenziale.

Secondo Hamblin la scelta dei criteri di valutazione dipende dagli obiettivi della formazione e, quindi, la valutazione ex-post è connessa all'indagine sui bisogni di formazione compiuta ex-ante.

Non si tratta soltanto di misurare i risultati suddividendoli a posteriori nei vari livelli della gerarchia, bensì di definire gli obiettivi della formazione a ciascun livello della valutazione. In riguardo all'uso dei metodi quantitativi nella rilevazione dei risultati, Hamblin sostiene che i dati quantitativi dovrebbero essere interpretati alla luce dei dati qualitativi disponibili.

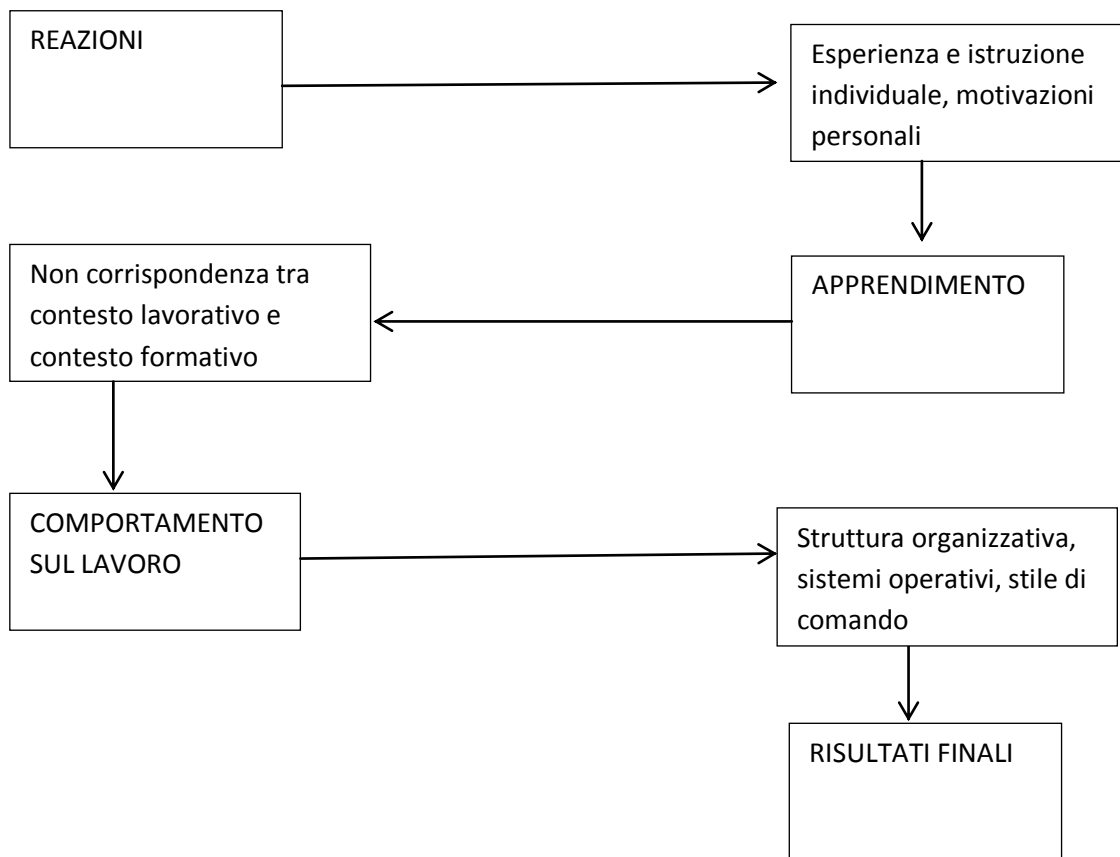
Anche la scelta delle tecniche d'indagine deve tenere conto di diversi elementi del processo:

- La natura degli obiettivi,
- La struttura del programma formativo,
- I rapporti tra gli attori del processo di formazione.

La riformulazione della teoria gerarchica di Hamblin sposta l'attività di valutazione da una concezione rigidamente monofase ad una impostazione di "processo", analoga a quella adottata per l'analisi di processo.

I numerosi studi condotti hanno dimostrato che i supposti legami causa-effetto tra i vari livelli esistono solo in parte. Le reazioni dei partecipanti sono correlate positivamente all'apprendimento e l'apprendimento è positivamente correlato al miglioramento delle prestazioni sul lavoro, ma nessun'altra delle correlazioni attese è stata riscontrata con un accettabile margine di sicurezza.

La ragione di questi risultati va ricercata nella mancata considerazione da parte del modello gerarchico, almeno nella formulazione originaria delle variabili esterne alla formazione che possono interferire col processo formativo ed influenzare gli esiti.



Variabili esterne al processo formativo - Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

7.6.3 L'APPROCCIO SISTEMICO

I modelli di Kirkpatrick e di Hamblin, sia pure validi nel loro costrutto teorico, presentano uno stesso limite, trascurano un aspetto rilevante dell'organismo aziendale, cioè l'essere un insieme di elementi collegati a sistema ed in continuo rapporto con sistemi esterni.

L'approccio sistemico parte da una concezione delle organizzazioni come sistemi aperti, cioè sistemi composti da sub-sistemi altamente interdipendenti che interagiscono tra loro e con l'ambiente, determinando le dinamiche di funzionamento dell'organizzazione stessa.

La prima formulazione del modello sistemico si deve a Won, il quale identifica la valutazione della formazione con la verifica del programma di formazione, in rapporto alla sua capacità di attivare una modificazione del soggetto in un cambiamento degli input del sistema organizzativo.

Se un programma di formazione si concentra soltanto su un aspetto particolare, è estremamente probabile che il risultato complessivo sia un cambiamento minimale.

Ciò non significa rinunciare a formulare obiettivi specifici, ma che i programmi formativi, con i loro obiettivi particolari (utilizzo di una nuova procedura) debbono essere considerati come possibili ingredienti di sistemi di organizzazione del lavoro, globalmente ridisegnati, e non come meccanismi isolati al cambiamento.

Le modalità di identificazione dei rapporti tra i vari sistemi (formazione, individuo, organizzazione) in termini non di causa-effetto, ma di input-output.

Ciò consente di considerare il processo di formazione come un complesso di relazioni tra la componente umana e la componente tecnica descritta sulla base di differenti esiti a fronte di differenti fattori iniziali.

La finalità principale del processo di valutazione consiste nell'individuazione dei legami funzionali tra le modifiche avvenute e i risultati organizzativi realizzati.

Si cerca dunque di concepire la valutazione come un processo di raccolta sistematica di informazioni in merito all'utilizzo ottimale delle risorse formative disponibili per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Si tratta di un processo continuo caratterizzato dal tipico meccanismo di controllo basato su azione-feedback-decisione-azione.

7.6.3.1 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'approccio sistemico alla valutazione del processo formativo consente di modificare l'ottica del valutatore, spostando l'attenzione dal prodotto finito al contesto in cui l'azione formativa si sviluppa.

L'approccio sistemico si basa su alcune considerazioni di fondo:

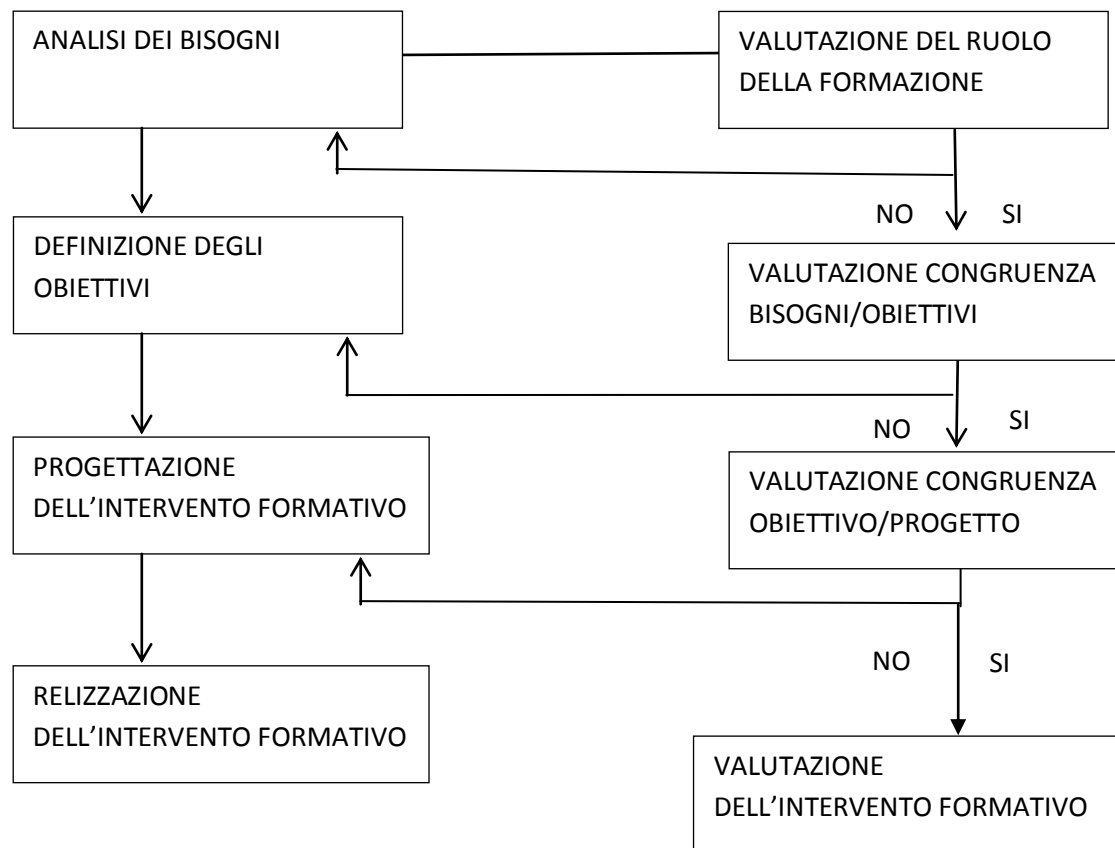
- La formazione rappresenta un subsistema aperto collegato ad altri subsistemi. Ciò determina la necessità di analizzare le relazioni tra gli obiettivi dei subsistemi ed integrare gli obiettivi dei piani di formazione con gli obiettivi generali dei piani aziendali.
- La formazione è un processo e occorre scomporlo tenendo conto delle variabili di input e output in ogni fase;
- La valutazione è un processo parallelo al processo di formazione. È necessario scomporre e integrare il processo di valutazione, disponendo di un sistema informativo che assicuri l'acquisizione dei dati necessari, in ogni fase, per decidere il passaggio alla fase successiva.

Concepire la valutazione come una sequenza di fasi parallele alle fasi tipiche della formazione significa entrare in una logica di controllo di processo.

Controllo degli input, delle attività, degli output e degli attori che entrano in gioco in ogni fase per far sì che il risultato di processo porti ad un prodotto formativo coerente alle premesse iniziali.

PROCESSO DI FORMAZIONE

PROCESSO DI VALUTAZIONE



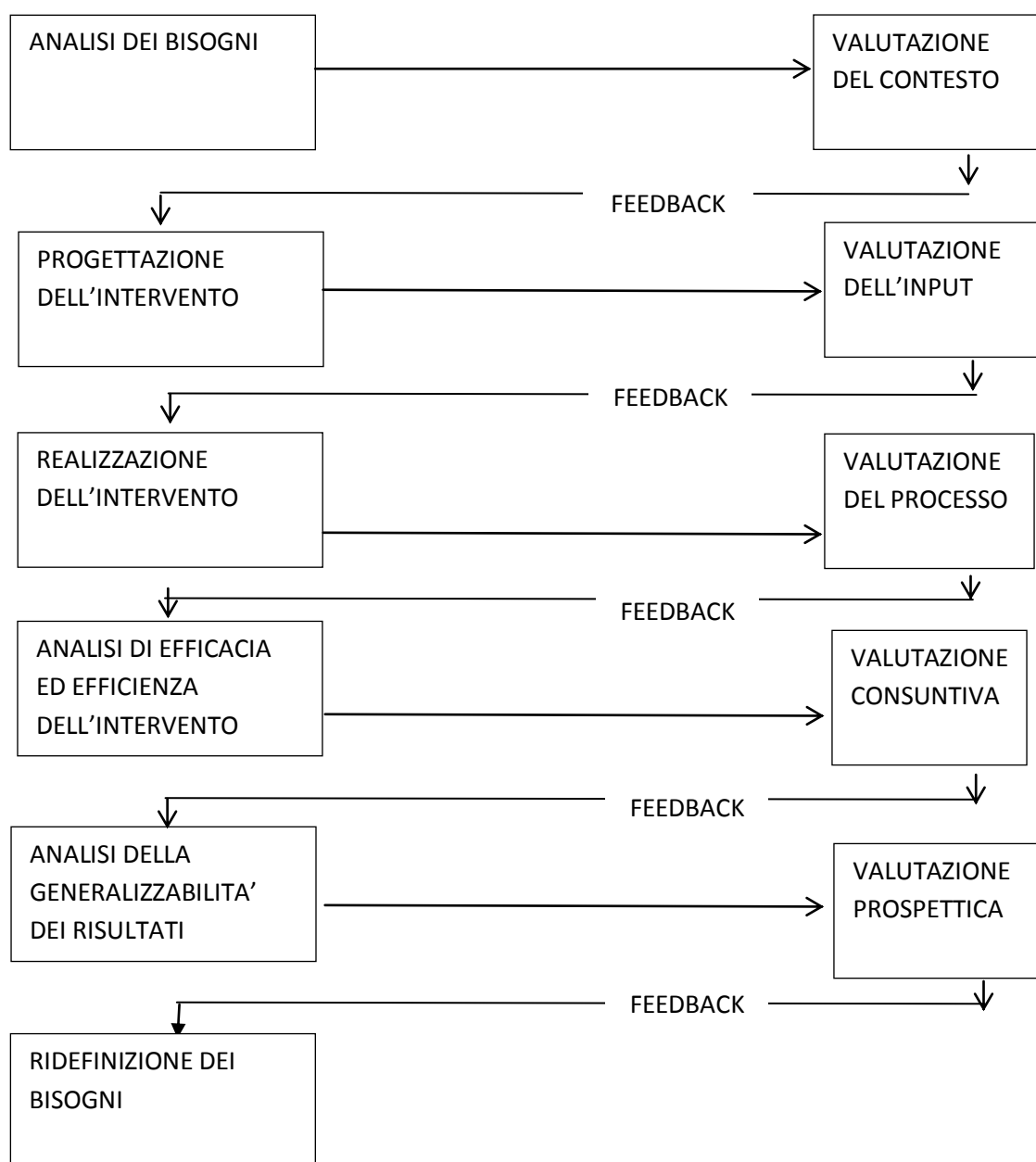
Processo di formazione e di processo valutativo - Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

Il vantaggio di concepire la valutazione non come un checkpoint ma come un processo parallelo è un vantaggio di efficacia aumentando la probabilità che l'output del processo formativo corrisponda ai risultati attesi.

Inoltre vi è anche un vantaggio di efficienza: riduce il lungo ciclo di vita del prodotto formativo, lo spreco di risorse finanziarie e professionali.

La valutazione non è una misurazione terminale di conoscenza, capacità e atteggiamenti acquisiti dai partecipanti, ma è una raccolta di dati necessari per il processo decisionale del training cycle.

Il processo di valutazione in un'ottica sistemica prevede una sequenza di procedure di raccolta di informazioni, analisi e feedback informativo. Ciascun ciclo (che rappresenta una fase distinta di valutazione) è da intendersi portatore di un contributo specifico per la definizione della valutazione globale.



Carnevale C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003

- 1) Nella prima fase che prevede la valutazione del contesto si tenta di ricostruire la situazione dell'assetto organizzativo per individuare gli elementi di cui si auspica il mantenimento e quelli di cui si progetta il cambiamento.

Il problema principale è rappresentato dall'identificazione delle possibili discrepanze tra lo stato corrente dell'organizzazione e quello desiderato. L'analisi delle componenti e delle condizioni organizzative che sembrano essere all'origine delle discrepanze, possono suggerire la direzione verso cui orientare gli interventi di cambiamento.

- 2) Nella seconda fase che prevede la valutazione degli input si redige una sorta di inventario delle risorse disponibili e delle strategie operative adottate nella gestione delle risorse umane per selezionare i progetti che meglio si adattano alle esigenze di cambiamento individuate dalla fase precedente.
Si procede dunque alla formulazione degli obiettivi da assegnare al programma ed alla scelta della struttura dell'intervento con contenuti e metodi.
Occorre determinare il metodo di valutazione selezionando gli strumenti di raccolta delle informazioni e programmando le operazioni in funzione del tipo di obiettivi assegnati al programma.
- 3) Nella terza fase che prevede la valutazione del processo, si determina la raccolta delle informazioni sull'andamento del programma .
Il problema principale è l'individuazione dei fattori di disturbo che potrebbero avere influenzato l'attuazione del programma pregiudicando in qualche modo i risultati.
- 4) Nella quarta fase che prevede la valutazione consuntiva è possibile formulare un giudizio valutativo complessivo, recuperando le informazioni elaborate nelle fasi precedenti.
La raccolta dei dati relativi a modificazioni nelle prestazioni dei partecipanti viene integrata dal confronto con i dati relativi a gruppi di controllo, misurazioni pre-intervento, standard operativi. Il processo si chiude verso le nuove esigenze di cambiamento dell'assetto organizzativo e le eventuali modifiche del programma di formazione.

Bibliografia:

ANZALONE F., E-Learning, comunicare e formarsi on line, Lupetti, Milano, 2003.

AUTIERI E., Management delle risorse umane, Giappichelli editore, III.

AUTIERI, BUSANA, La gestione del Personale, 1990.

BALDASSARRE S., Qualità e progetto formativo, Francoangeli, Milano, 2003.

C. SORDI, La valutazione dei risultati della formazione, la formazione e lo sviluppo del personale, Franco Angeli, 1983.

CARDUCCI P., La valutazione degli investimenti in formazione, Scuola superiore Romoli, L'Aquila, 1995.

CARDUCCI, PIERO, La valutazione degli investimenti in formazione Piero Carducci con la collaborazione di Raffaele Puglirsi, L'Aquila, 1995.

CARNEVALE C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003.

CASTAGNA M., Progettare la formazione Agnelli, Milano, 1997.

CERINI A., La simulazione nei processi formativi, Angeli, Milano, 1996.

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

G. P. CARROZZI, il processo di formazione: dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati, Milano, Franco Angeli, 1987.

GABRIELLI GABRIELE, People Management, 2010.

GERLI F., La nuova formazione manageriale, 2002.

CARDUCCI P., La valutazione degli investimenti in formazione, FOR, giugno, 1992.

QUAGLINO, CARROZZI, Il processo di formazione, 1981.

CAPITOLO OTTAVO

IL CASO UNICOOP FIRENZE

8.1 DEFINIZIONE DI COOPERATIVA E CARATTERISTICHE DISTINTIVE

La cooperativa è una società autonoma, democraticamente controllata, di proprietà comune di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare esigenze economiche, sociali e culturali (Alleanza Cooperativa Internazionale 1995).

L'impresa cooperativa differisce dalle società di capitali per i seguenti elementi:

- La **rappresentatività dei soci**; nelle società di capitali la rappresentatività dei soci è in proporzione alle quote o azioni e i soci sono legittimati a partecipare in base al conferimento del capitale sociale, dunque conta di più chi mette più soldi; nell'impresa cooperativa invece vige il principio “una testa un voto”, quindi ogni socio conta in egual misura in assemblea e la quota sociale è uguale per tutti.
- Gli **scopi dell'impresa**; nella società di capitali vi è uno scopo lucrativo e la società deve produrre utili per valorizzare il capitale di rischio conferito dai soci; nell'impresa cooperativa invece vi è uno scopo mutualistico e si devono soddisfare gli interessi economici, sociali e culturali dei soci-utenti o lavoratori, dunque l'utile è un mezzo per il raggiungimento dell'obiettivo.
- La **titolarità del patrimonio**; nella società di capitali il patrimonio appartiene agli azionisti in proporzione all'ammontare delle quote di capitale conferito; nell'impresa cooperativa invece il capitale sociale è di patrimonio della cooperativa stessa e deve essere preservato per le generazioni future.
- La **struttura organizzativa**; nella società di capitali vi è una “democrazia di capitale”, ovvero è possibile diventare soci solo a fronte di aumento di capitale o della cessione di quote di un altro socio; la maggioranza del capitale elegge gli organi direttivi e “comanda”. Nell'impresa cooperativa, invece chiunque può diventare socio, secondo il principio della porta aperta, e determinare l'elezione degli organi direttivi.

- **L'utile di esercizio;** nella società di capitali è destinato agli azionisti e viene ripartito dai soci in proporzione alle quote di capitale conferito. Nell'impresa cooperativa, invece, l'utile è indivisibile e viene accantonato a riserva per lo sviluppo e la solidarietà della cooperativa; gli utili vengono utilizzati per sostenere il fondo mutualistico di promozione e sviluppo delle cooperative.

Nella cooperativa di consumatori, diversamente dalle cooperative sociali, i lavoratori possono essere anche soci, ma non necessariamente devono essere soci lavoratori.

La cooperativa è un'organizzazione di consumatori nata con lo scopo di:

- ✓ Tutelare il potere d'acquisto;
- ✓ Garantire la salubrità dei cibi;
- ✓ Promuovere la crescita culturale.

8.2 ALCUNI DATI DI UNICOOP FIRENZE

Unicoop Firenze è la seconda azienda dopo la ASL e, sul piano privato è la prima azienda, con il maggior numero di dipendenti a livello di regione Toscana, regione in cui opera, nonché la più grande cooperativa di consumatori italiana. Nel 2014 ha registrato un fatturato di 2,4 miliardi, con un utile ante imposte di 58,9 milioni e un utile netto di 26,8 milioni. Inoltre il patrimonio netto della cooperativa è di 1,47 miliardi di euro.

I soci di Unicoop Firenze sono 1.241.000 e sono in crescita costante negli anni: nei territori in cui opera la cooperativa, l'80% delle famiglie ha almeno un socio Coop, diventare un socio Coop non è solo per questioni utilitaristiche (sconti o promozioni) ma è anche l'adesione a un sistema di valori di cui si condividono i principi fondamentali (identità, fiducia, partecipazione, spirito cooperativo).

In un anno, una famiglia media di tre persone che fa spesa nella rete di vendita di Unicoop Firenze risparmia circa 800 euro annui rispetto ad una famiglia che fa acquisti nel resto d'Italia. Inoltre, grazie all'aggressiva strategia della convenienza della cooperativa, anche le altre insegne presenti sul territorio sono costretti ad abbassare i prezzi in regione; in Toscana infatti la moderna distribuzione ha i prezzi più bassi

d'Italia. In cifre, attribuendo un indice 100 alla media dei prezzi di super e ipermercati a livello nazionale, la distribuzione moderna toscana si attesta a 95,9 e Unicoop Firenze a 90,6

I dipendenti di Unicoop Firenze sono 7881 e circa il 93% ha un contratto di lavoro stabile. C'è una forte presenza di giovani (uno su cinque è nella fascia di età fra 18 e 35 anni), in gran parte assunti negli ultimi cinque anni, mentre sul totale degli occupati due su tre sono donne.

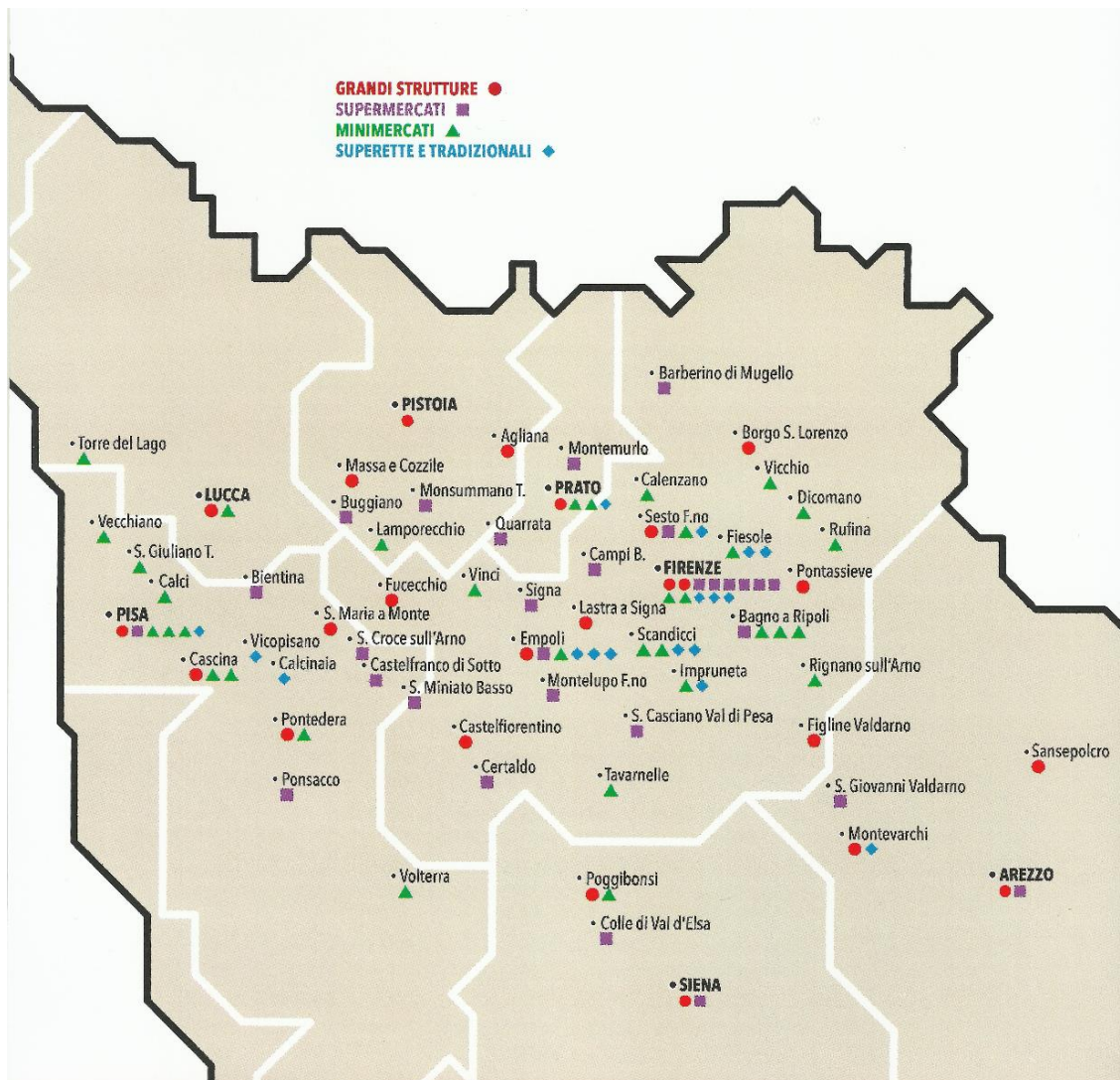
Complessivamente 18000 sono i posti di lavoro fra addetti diretti e indotto che Unicoop Firenze attiva, secondo i calcoli di una rete Irpet. Ai quali bisogna aggiungere i dipendenti occupati nei centri commerciali di proprietà. Il contributo di Unicoop Firenze all'occupazione regionale ha mantenuto saldamente tali cifre anche in questi anni così drammatici dal punto di vista occupazionale.

Infine, i fornitori locali di Unicoop Firenze sono 706 imprese toscane, circa uno su tre dei fornitori complessivi. Negli ultimi sette anni gli acquisti sul territorio toscano sono cresciuti del 13% raggiungendo quota 451 milioni di euro, il 24 % del totale acquistato. Questa strategia di forte radicamento territoriale della cooperativa ha favorito lo sviluppo di tanti piccoli produttori e la loro crescita dimensionale.

La cooperativa, conta, ad oggi 104 punti vendita così distribuiti:

Distribuzione dei punti vendita Unicoop Firenze nelle province della Toscana. In numero decrescente per numero di punti vendita

Province	grandi strutture	supermercati	minimercati	tradizionali	Totale
Firenze	10	15	18	12	55
Pisa	4	5	10	3	22
Arezzo	3	3	0	1	7
Pistoia	3	3	1	0	7
Siena	2	2	1	0	5
Prato	1	1	2	1	5
Lucca	1	0	2	0	3
Totale	24	29	34	17	104



Unicoop Firenze è attivo anche nei sostegni a distanza, con 5300 adozioni, con la Fondazione Il Cuore si scioglie Onlus, che opera dal 2010 come promotore di solidarietà. A queste si aggiungono interventi di sostegno, in Toscana e in altre zone d'Italia, a mense sociali, social housing, l'impegno a fianco di Libera contro la criminalità organizzata. Il "bilancio sociale" di Unicoop Firenze è ricco anche di centinaia di microeventi realizzati dalle sezioni soci nell'ambito di comunità più "prossime".

L'investimenti sul fotovoltaico dal 2008 al 2014 sono stati di 27 milioni di euro; questi pannelli producono risparmi pari ai consumi di 3500 famiglie. Gli interventi sull'ambiente di Unicoop Firenze in questi ultimi anni hanno investito tutti gli ambiti

operativi: produzione energetica, imballaggi, conservazione degli alimenti, lotta alla plastica.

La tabella sottostante indica l'evoluzione e la costante crescita quantitativa di Unicoop Firenze dal 1973 al 2013:

	1973	1993	2003	2013
• Punti vendita	117	66	93	104
• Area vendita media (mq)	205	817	1.526	1.612
• Addetti totali	993	2.751	7.480	7.878
• Soci (x 000)	53	377	900	1.215
• Vendite lorde(€/Mln)	207	1.061	2.226	2.401
• Patrimonio Netto (€/Mln)	4	376	899	1.442
• Prestito Sociale (€/Mln)	11	1.004	2.669	2.226

8.3 LA MISSION E LA STORIA DI UNICOOP FIRENZE

Unicoop Firenze rappresenta la più grande delle nove grandi cooperative di consumatori presenti sul nostro territorio nazionale aderenti all'associazione nazionale delle cooperative di consumo (è a Coop Italia, consorzio nazionale che svolge la funzione di centrale d'acquisto per l'intero sistema Coop, che spetta il compito di garantire una maggior forza di mercato negli acquisti e favorire lo sviluppo dei prodotti a marchio "Coop").

La cooperazione di consumatori, trova riconoscimento nella Costituzione della Repubblica Italiana all'articolo 45 che recita: "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata, la legge la promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, i caratteri e le finalità.

Inoltre, si ispira agli statuti della "Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue" e si conforma inoltre ai principi dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA – International Cooperatives Alliance, ovvero un'organizzazione internazionale nata nel 1985 con lo scopo di promuovere il movimento cooperativo) e alla Carta dei Valori delle cooperative di consumatori.

È proprio la stessa ICA, che nel 1995 nella conferenza internazionale tenutasi a Manchester, ha evidenziato i valori fondanti delle cooperative. "Le cooperative si fondano sui valori dell'autosufficienza, dell'auto-responsabilità, della democrazia, dell'uguaglianza, dell'equità e della solidarietà. Seguendo la tradizione dei fondatori, i membri delle cooperative credono nei valori etici dell'onestà, dell'apertura, della responsabilità sociale e dell'attenzione verso gli altri".

I principi fondamentali che ispirano la modalità con cui le cooperative portano avanti i valori fondanti, sono legati alla condivisione dei valori, alla solidarietà ed alla democrazia interna ed influenzano fortemente la mission e la gestione delle imprese cooperative.

L'ICA identifica una lista di sette caratteristiche essenziali per il mantenimento del carattere cooperativo di una organizzazione. Tali sette principi fondamentali sono:

- Il principio della porta aperta,
- Una testa un voto,
- Interesse limitato sul capitale e distribuzione dei residui,
- Autonomia e indipendenza,
- Educazione cooperativa,
- Collaborazione tra cooperative,
- Interesse verso la comunità.

1) La cooperativa è una società aperta; l'adesione alla cooperativa è aperta a tutte le persone che sottoscrivono almeno una quota sociale. Esse si uniscono senza

alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa, per difendere i propri interessi e le proprie aspirazioni di consumatori.

- 2) Nella cooperativa vige la partecipazione democratica tra liberi ed eguali; la cooperativa nasce e vive sui principi della democrazia economica, nella quale il potere di decisione è consegnato al voto libero ed eguale (una testa, un voto) dei soci e dei loro delegati negli organismi elettivi.
- 3) La cooperativa è una impresa solidale e senza fini di speculazione privata; i soci, con decisione democratica, destinano gli utili della cooperativa: in prevalenza a riserve indivisibili per lo sviluppo e per le future generazioni; poi alla promozione e alla solidarietà cooperativa; eventualmente ad una remunerazione limitata della quota sociale e ad un ristorno in ragione degli acquisti fatti.
- 4) La cooperativa è autonoma ed indipendente; la cooperativa è una organizzazione autonoma, controllata dai soci. Essa può da sola o con altre cooperative, fare accordi economici o programmatici con altre organizzazioni incluso i governi, ma è tenuta ad assicurare sempre il controllo democratico da parte dei soci e a mantenere la propria autonomia.
- 5) La cooperativa fa scuola; la cooperativa si impegna a formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i dirigenti e il personale, affinché possano contribuire con efficacia al suo sviluppo e a quello della cooperazione in generale. La cooperativa si impegna ad attuare campagne di informazione per sensibilizzare l'opinione pubblica, e particolarmente i giovani, sulla natura e i vantaggi della cooperazione.
- 6) La cooperativa lavora con il movimento cooperativo in tutto il mondo; la cooperativa mantiene efficienti e solidali rapporti con altre cooperative, a tutti i livelli: locale, regionale, nazionale e internazionale.
- 7) La cooperativa opera a vantaggio dei consumatori e della comunità; la cooperativa agisce nel perseguimento degli interessi morali e materiali dei consumatori, nel rispetto dell'ambiente, dell'uso appropriato delle risorse, della salute, dei rapporti corretti e solidali tra le persone.

Questi principi si ispirano alla Dichiarazione di Identità Cooperativa approvata dal 31° Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (Manchester, Inghilterra, 1995).

I Principi informano la responsabilità sociale delle Cooperative di Consumatori italiane nelle relazioni con diversi gruppi di soggetti e entità i cui interessi sono legati all'esistenza e alla attività della Coop:

- a. Soci,
- b. Consumatori,
- c. Lavoratori,
- d. Fornitori,
- e. Ambiente

Le Cooperative di Consumatori garantiscono il mantenimento degli impegni e la rispondenza delle loro azioni. I risultati vengono esposti nel Bilancio Sociale Cooperativo. Gli amministratori delle cooperative, i dirigenti, i lavoratori, i collaboratori tutti sono tenuti al mantenimento del massimo di coerenza con questi impegni nell'espletamento dei propri compiti.

a. I soci

Le coop sono dei soci. Essi sono entrati volontariamente in cooperativa, l'organizzazione autonoma e democratica che lavora per il loro interesse di consumatori e di risparmiatori. I soci hanno dei vantaggi: vengono informati sull'andamento della cooperativa e le loro critiche o le proposte vengono prese in considerazione. Sono facilitati nel voto sulle scelte fondamentali della società ed eleggono gli amministratori.

La Coop:

- Dà ai soci vantaggi esclusivi e valorizza i loro risparmi; le entità sono fissate di volta in volta dai consigli di amministrazione in relazione ai risultati della società;
- Incoraggia il lavoro volontario e offre ai soci che lo praticano occasioni di formazione e di informazione nell'ambito dell'attività della cooperativa;
- Mette in atto le forme più efficaci di partecipazione: modalità elettive, valorizzazione degli organismi rappresentativi e delle strutture sociali.

b. I consumatori

La Coop opera per rappresentare gli interessi dei consumatori nel mercato e nella società. Alla Coop i consumatori cercano la convenienza su prodotti di qualità, che diano sicurezza e il cui uso sia in armonia con la natura. E chiedono anche di avere le giuste informazioni, in un ambiente amico, così che ogni persona possa compiere scelte libere e responsabili.

La Coop:

- Sceglie i prodotti cercando il giusto equilibrio di prezzo, servizio e qualità. I prodotti lontani da questi requisiti non sono messi in vendita;
- Segnala i prodotti che, per composizione e per caratteristiche dell'imbballaggio, siano più rispettosi dell'ambiente e della natura;
- Cura in particolare la qualità dei prodotti Coop, alimentari e non, conservati o freschi, per rispondere adeguatamente alla richiesta di convenienza, di salubrità, di sicurezza, di rispetto dell'ambiente;
- Fa sì che il personale di vendita sia preparato per rispondere con competenza e gentilezza alle richieste dei soci e clienti;
- Restituisce il denaro o sostituisce la merce che non sia stata di soddisfazione dell'acquirente, secondo modalità prestabilite;
- Svolge un'adeguata e corretta informazione sui consumi, attraverso le etichette, i punti di vendita e altri mezzi di comunicazione.

c. I lavoratori

La Coop ritiene il lavoro uno degli elementi fondamentali della impresa cooperativa. Per questo assicura alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori pari opportunità, condizioni di lavoro eque, rispetto della dignità personale, valorizzazione delle capacità professionali. Chi lavora nella Coop, qualsiasi funzione svolga, contribuisce a realizzare la missione cooperativa. Per questo è coltivato il senso di responsabilità di ognuno e viene offerta l'occasione di essere parte attiva per il migliore servizio ai soci e dei clienti.

La Coop:

- Favorisce la partecipazione dei lavoratori, singolarmente o in gruppi, stimolando lo spirito creativo e la collaborazione, nel rispetto delle funzioni e delle attribuzioni di ognuno. Per questo li tiene informati sull'andamento della cooperativa e instaura procedure per raccogliere il contributo di ognuno;
- Evita ogni tipo di favoritismo o discriminazione; privilegia la rispondenza al ruolo da svolgere, le attitudini, l'aderenza ai principi cooperativi. Nella selezione e nella valutazione del personale usa obiettività, equità e coerenza; utilizza procedure trasparenti e garantisce pari opportunità;
- Preferisce la crescita interna, e a questo fine organizza un'attività formativa che alimenti le capacità professionali e lo spirito cooperativo dei propri collaboratori;

- Affida ai propri dirigenti il compito di essere i primi divulgatori dei valori cooperativi all'interno dell'azienda. Essi dovranno essere visti come esempio dai loro collaboratori e da tutti i lavoratori della cooperativa: da loro è pertanto necessario pretendere serietà, rigore, competenza, rispetto dei valori cooperativi e costante coerenza fra il dire e il fare;
- Conta su tutti coloro che, a qualsiasi livello, hanno la responsabilità di coordinare e guidare il lavoro di altri. Da essi dipende in gran parte la possibilità per tutti di lavorare con competenza, di crescere professionalmente, di dare il miglior servizio ai consumatori, di sentirsi cooperatori;
- Considera i sindacati e le rappresentanze aziendali dei lavoratori il riferimento per la definizione delle condizioni di lavoro e lo sviluppo di forme e strumenti di relazioni e partecipazione aziendali.

d. I fornitori

La Coop sceglie i fornitori di merci e servizi nell'interesse dei suoi soci e di tutti i consumatori. Vengono apprezzati gli imprenditori che godono di buona reputazione, ce hanno codici etici di comportamento, che sviluppano programmi sociali, che si dimostrano sensibili ai problemi ambientali, che adottano politiche del lavoro corrette, che si impegnano nell'innovazione e che riconoscono il valore dell'economia cooperativa. I rapporti con i fornitori non potranno che essere improntati a trasparenza, onestà e correttezza reciproche.

La Coop:

- Onora i suoi impegni e si attende dai suoi fornitori comportamenti specchiati;
- Quando acquista le merci, ricerca la massima convenienza in rapporto alle qualità del prodotto;
- Chiede ai fornitori di impegnarsi ad adottare procedure di controllo sulle materie prime, sul processo di produzione e sul prodotto finito e a presentare certificazioni di conformità. La deviazione dagli standard qualitativi e igienici pattuiti, nonché l'aumento ingiustificato dei prezzi, comportano la revisione del contratto o l'interruzione dei rapporti;
- Coopera con gli imprenditori che realizzano prodotti con il marchio Coop. Con essi i rapporti, i controlli, i capitolati e le garanzie sono particolarmente intensi e stringenti. In queste produzioni è pretesa la massima affidabilità;

- Non accetta dai fornitori regali e omaggi tesi a influenzare la valutazione obiettiva della qualità e del prezzo delle merci o dei servizi trattati;
- Sceglie, ovunque possibile, rapporti diretti, senza intermediazioni;
- Privilegia le produzioni rispettose dell'ambiente e della natura;
- Apprezza gli imprenditori che adottano politiche del lavoro corrette. Si adopera per non favorire i fornitori di merci prodotte con lo sfruttamento del lavoro minorile o comunque fabbricate in disprezzo dei diritti elementari della persona;
- Promuove il commercio equo e solidale con i paesi in via di sviluppo.

e. L'ambiente

La Coop considera l'ambiente un bene di tutti, che va salvaguardato dagli attacchi della speculazione, dall'uso scriteriato dei beni di consumo, dall'incuria, dal malgoverno. Va anche coltivato per le generazioni future, per preservarne l'integrità e la memoria della storia passata.

La Coop:

- Valuta le sue iniziative affinché siano in armonia con l'ambiente, per quanto permettano le tecnologie disponibili e la sostenibilità economica delle opere;
- Svolge attività di informazione e sensibilizzazione verso i propri soci e clienti affinché anche gli atti di consumo si svolgano in modo da non sciupare l'ambiente;
- Nei punti vendita e nei magazzini si impegna a ridurre le fonti di inquinamento, a promuovere il risparmio energetico, a favorire la riduzione dei rifiuti derivanti dalla propria attività;
- Compatibilmente con le sue possibilità, offre collaborazione all'Amministrazione pubblica per la sperimentazione, la progettazione e lo svolgimento di iniziative ecologiche congruenti con la propria attività;
- Sceglie i fornitori anche sulla base dei comportamenti ecologici;
- Svolge una adeguata trattazione dei problemi ambientali nelle attività di formazione al consumo, con particolare attenzione alle giovani generazioni;
- Dà conto delle valutazioni di impatto ambientale delle proprie iniziative.

La specifica forma organizzativa di cooperativa contribuisce a disegnare la distintività del sistema culturale dell'impresa e presenta un forte influsso rispetto ai valori, alle motivazioni ed agli schemi comportamentali dei soggetti che in essa operano.

Si tratta di una tipologia di azienda che al contrario delle aziende for profit, ha come fine ultimo il soddisfacimento dei soci mentre il risultato economico, che per le aziende for profit rappresenta il fine ultimo, per le cooperative rappresenta lo strumento per raggiungere il fine.

Il fine che si propone Unicoop Firenze è quello di offrire a soci e consumatori prodotti e servizi alle migliori condizioni di mercato, salvaguardare gli interessi dei consumatori, la loro salute e sicurezza, contribuire alla tutela dell'ambiente e alla promozione del territorio, promuovere iniziative di socialità e solidarietà.

Sebbene le origini della cooperazione di consumo in Toscana affondino le proprie radici nel XIX secolo nel 1860 infatti già a partire del 1860 erano state numerose le iniziative a carattere filantropico che avevano dato luogo alla nascita delle società cooperative di consumo per il popolo ed alle cosiddette leghe economiche alimentari. A partire dai primi anni Novanta del secolo XIX si assiste tuttavia ad un passaggio storico da una cooperazione di consumo d'ispirazione filantropico-paternalista ad un movimento trainato dal basso.

La storia recente di Unicoop Firenze può essere fatta risalire ad una serie di concentrazioni avvenute nella seconda metà degli anni Sessanta del secolo scorso e che videro protagoniste tre cooperative di consumatori che avevano assunto il ruolo di polo di attrazione assorbendo le varie cooperative nel proprio circondario: Toscooop, Unicoop Empoli e Coop Etruria, quest'ultima confluita nel 1971 in Toscooop. Infatti, nel 1966 la Cooperativa del Popolo di Empoli si trasformava in Unicoop Empoli, mentre la Casa del Popolo di Sesto Fiorentino fungeva da analogo polo di attrazione nel proprio circondario assorbendo la cooperativa di consumo "Firenze", nata tre anni prima dell'unione di cinque aziende cittadine. Nel 1968 infine, a seguito di varie incorporazioni di cooperative pratesi e mugellane, la Casa del Popolo mutava la propria ragione sociale in Toscooop. Mentre l'Unione cooperativa di Bagno a Ripoli, con la fusione di varie cooperative del Valdarno superiore, Chianti fiorentino e Madonnone (Firenze est e Fiesole) si trasformava in Coop Etruria. Nel 1971 Coop Etruria confluì in Toscooop e due anni dopo quest'ultima si fuse con Unicoop Empoli. Ne scaturiva una nuova grande azienda: Unicoop Firenze. Quindi nel 1973, dalla fusione di Toscooop e Unicoop Empoli nacque Unicoop Firenze.

Negli anni Ottanta, Unicoop Firenze afferma la propria posizione di prima cooperativa di consumatori in Italia e procede con la riqualificazione della propria rete di vendita attraverso l'apertura di nuovi punti vendita in altre città della Toscana e l'ammodernamento di molti piccoli punti vendita preesistenti.

Nel 1988, Unicoop Firenze apre il suo primo ipermercato, a Massa e Cozzile, in provincia di Pistoia. Contestualmente, viene creata la SIC, Società ipermercati cooperativi, per la gestione del nuovo formato distributivo.

Nel 1988, Unicoop Firenze opera una fusione con l'Unicoop Cooperative Pisane Riunite. Contemporaneamente nasce la Smc, Società mini-mercati cooperativi, con il compito di gestire il formato delle superette.. In questo periodo si definisce la divisione della struttura nei tre canali di vendita: Supermercati, Ipermercati e Mini-mercati.

Tuttavia, la gestione separata e differenziata dei tre canali conduce negli anni alla mancanza di una visione d'insieme e a delle conseguenti inefficienti organizzative.

La crescita della rete di vendita nei tre canali, iper, super e mini mercati, dal punto di vista organizzativo interno ha avuto una risposta differenziata, per canale (nella Sic e nella Smc), senza una visione d'insieme.

Quindi all'inizio del 2000 si sente forte, nel gruppo dirigente della cooperativa, l'esigenza di affrontare l'aspetto organizzativo a monte della rete di vendita. Nel 2001 si chiede la consulenza di una prestigiosa società specializzata nelle riorganizzazioni aziendali per la Sic (Società ipermercati cooperativi).

L'urgenza è dovuta alla necessità di riorganizzare la gestione dei 5 ipermercati. Partita la riorganizzazione della Sic, alla stessa società di consulenza si affida il compito di studiare la riorganizzazione dell'intero gruppo Unicoop Firenze.

Un primo risultato si ha nel 2002 con la creazione di un'unica direzione commerciale per tutti e tre i canali di vendita.

Gli specialisti delle varie merceologie sono gli stessi per tutti e tre i tipi di negozi, così da rendere più vicine le fasi dell'acquisto e della vendita dei prodotti. Resta separata la gestione della rete di vendita dei tre canali: la Sic gestisce gli ipermercati; la Società mini-mercati cooperativi (con sede a Pontedera) i supermercati inCoop; la rete dei grandi supermercati resta nell'Unicoop Firenze.

La riorganizzazione riguarda poi anche le altre direzioni (risorse umane, direzione tecnica, servizi generali, per dirne solo alcune) e si completerà entro il 2004, sempre nell'ottica di una politica unica per tutti e tre i canali, per eliminare le sovrapposizioni e rendere le responsabilità più chiare.

Ad un certo punto di questo processo si rende possibile, dal 1° gennaio 2004, il riassorbimento della Sic e la creazione della direzione rete ipermercati nell'Unicoop Firenze. Quindi, tale processo sfocia nell'incorporazione, nel 2004 delle due società, SIC e Smc in Unicoop Firenze.

Dal 1° gennaio 2004 entrano a far parte del gruppo Unicoop Firenze i punti vendita di Lamporecchio (Via Vitoni), Rufina (Via XXV Aprile) e Vicchio (Via Verdi), prima appartenenti a cooperative autonome. Diventano inCoop della rete Smc, la società che gestisce i minimercati di Unicoop Firenze.

I soci delle vecchie cooperative divengono automaticamente soci di Unicoop Firenze. Quelli di Lamporecchio confluiscono nella sezione soci della Valdinievole, quelli di Rufina in quella della Valdisieve, quelli di Vicchio in quella di Borgo San Lorenzo.

A tutti viene inviata la nuova carta socio che, dal 1° gennaio 2004, permette loro di usufruire dei vantaggi riservati ai soci. Non solo, l'ingresso nel gruppo Unicoop Firenze rappresenta, per i vecchi ed i nuovi soci e consumatori di questi tre punti vendita, anche un vantaggio in termini di prezzi: il nuovo listino, entrato in vigore il 2 gennaio 2004, porta ad una riduzione intorno al 3-4%.

Nel 2005 viene realizzata la riorganizzazione della parte commerciale ed operativa dell'Unicoop Firenze, per rendere le responsabilità più chiare, con la creazione di due direzioni commerciali: una per super e mini mercati, l'altra per gli ipermercati.

Gli specialisti delle varie merceologie fanno capo ad una delle due direzioni, che rispondono direttamente all'amministratore delegato della gestione operativa, insieme alla direzione risorse umane e all'ufficio qualità.

La riorganizzazione comprende anche l'istituzione di un consigliere delegato allo sviluppo cui fa capo la direzione tecnica, i servizi generali, l'organizzazione e i sistemi informativi.

Dal 2 gennaio 2008 al vertice di Unicoop Firenze, per rinsaldare il principio della partecipazione democratica, non ci sono più un presidente e un amministratore delegato, ma una struttura duale che poggia sui seguenti organi gerarchicamente ordinati:

- un Consiglio di sorveglianza di 45 membri, espressione dell'assemblea cioè del milione di soci proprietari di Unicoop Firenze (nessuno dei 45 potrà essere dipendente della Coop), il cui compito è quello di sorvegliare l'agire e le strategie poste in essere dal Consiglio di Gestione, nonché quello di indirizzo strategico del medesimo e di controllo sulle scelte dei manager.
- un Consiglio di gestione composto da nove membri, dipendenti della cooperativa che operano, all'interno della medesima, in posizioni di alta responsabilità.

Si tratta di una vera e propria "rivoluzione" nell'assetto societario, perché per la prima volta introduce la distinzione fra rappresentanza della società e management. Finora nel consiglio di amministrazione sedevano al contrario fianco a fianco, soci e vertice gestionale della cooperativa.

Sempre seguendo la finalità della tutela del potere d'acquisto di soci e consumatori Unicoop Firenze si fa promotrice di processi tesi alla riduzione dei costi attraverso politiche di accorpamento e unificazione (al fine di garantire un coordinamento puntuale fra le cooperative e una maggiore forza contrattuale d'acquisto e quindi tutelare meglio il reddito dei soci e consumatori, è stata costituita la Centrale acquisti distretto tirrenico, che si occupa anche delle promozioni e della fidelizzazione dei soci. La Centrale è operativa dal 2006 e ha sede a Lastra a Signa), nonché a strategie di differenziazione:

- ✓ Dal 1° maggio diventa operativa la Brico business cooperation (Bbc), una società formata da Unicoop Firenze e Obi, il gruppo tedesco presente in tutto il mondo e leader in Europa nella categoria delle grandi superfici di vendita per edilizia, bricolage e giardinaggio. La Bbc è nata per gestire punti vendita Obi in Italia.

Con questa partecipazione l'Unicoop Firenze volle diversificare le proprie attività in quanto già da diversi anni il reddito delle famiglie viene speso solo in parte per consumi alimentari, nei quali la Coop è ormai leader.

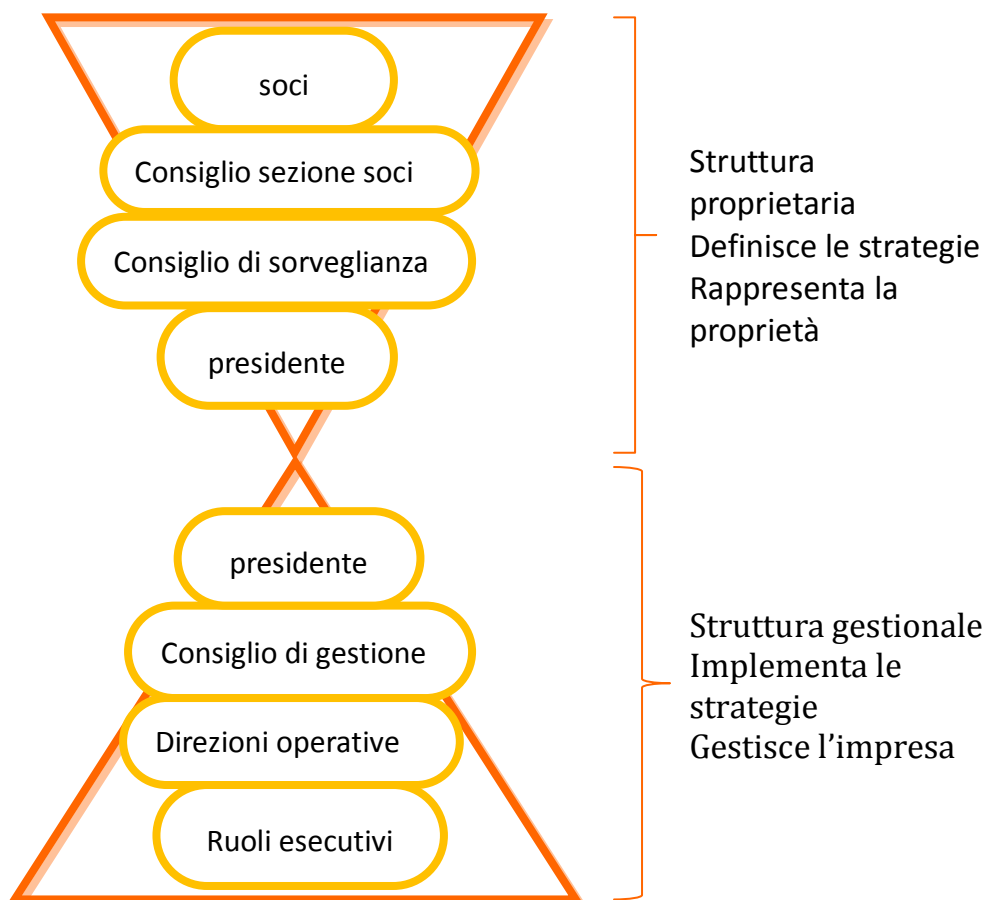
Per estendere la difesa del consumatore deve interessarsi anche di altri settori e lo deve fare con partner di alto livello. Inoltre questa partecipazione proietta la Unicoop Firenze al di fuori del suo ambito toscano, in quanto la rete dei negozi Obi/Bbc conta 25 unità sparse per il nord e centro Italia.

- ✓ Nel 2014 Unicoop Firenze ha rivenduto la sua quota di partecipazione in Obi Italia perché non ritenuta più strategica per la cooperativa.

8.4 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI UNICOOP FIRENZE

In Unicoop Firenze, come abbiamo detto, vige un sistema duale:

- Consiglio di Sorveglianza, che rappresenta la proprietà e deve far sì che il consiglio di gestione rispetti le indicazioni dei soci che sono i proprietari.
- Consiglio di Gestione, rappresenta la presidenza, la parte imprenditoriale della cooperativa ed è molto simile alla presidenza di ogni altra società; infatti tutte le direzioni a supporto si trovano sotto il Consiglio di Gestione.



Il modello prevede due piramidi, la piramide rovesciata è occupata dalla proprietà che è costituita dai soci e, tramite il Consiglio di Sorveglianza e il Presidente della Sorveglianza vengono date le linee strategiche, ciò significa che è la proprietà che impartisce le linee strategiche; sulla base di esse, la parte imprenditoriale definisce le politiche che poi vengono approvate in ultima analisi dalla proprietà.

Si tratta dunque di un modello che prevede due strutture nel quale l'una controlla l'altra, una rappresenta la proprietà e una rappresenta la parte gestionale-operativa.

Prima della ristrutturazione organizzativa, le decisioni erano sottoposte all'approvazione dell'Assemblea Generale dei Soci, oggi con questo modello essa non c'è più ma ci sono 38 Assemblee Territoriali dei Soci che si riuniscono una volta all'anno (nel mese di Giugno) per l'approvazione del bilancio.

Il bilancio viene presentato dal Consiglio di Gestione, viene approvato dal Consiglio di Sorveglianza, che è la rappresentanza dei Soci, e poi in forma referendaria viene approvato dall'Assemblee territoriali dei Soci.

Quindi ci sono tre Presidenti:

1. Presidente del Consiglio di Sorveglianza che rappresenta la proprietà;
2. Presidente del Consiglio di Gestione che rappresenta la gestione;
3. Presidente Onorario, che svolge il ruolo di rappresentanza istituzionale.

C'è da tenere presente che il modello organizzativo adottato varia in continuazione e vi è una costante revisione e riorganizzazione perché bisogna cercare di uniformare le esigenze o di prevedere il cambiamento dello scenario futuro e cercare di essere più efficienti cercando di raggiungere gli obiettivi in maniera più semplice.

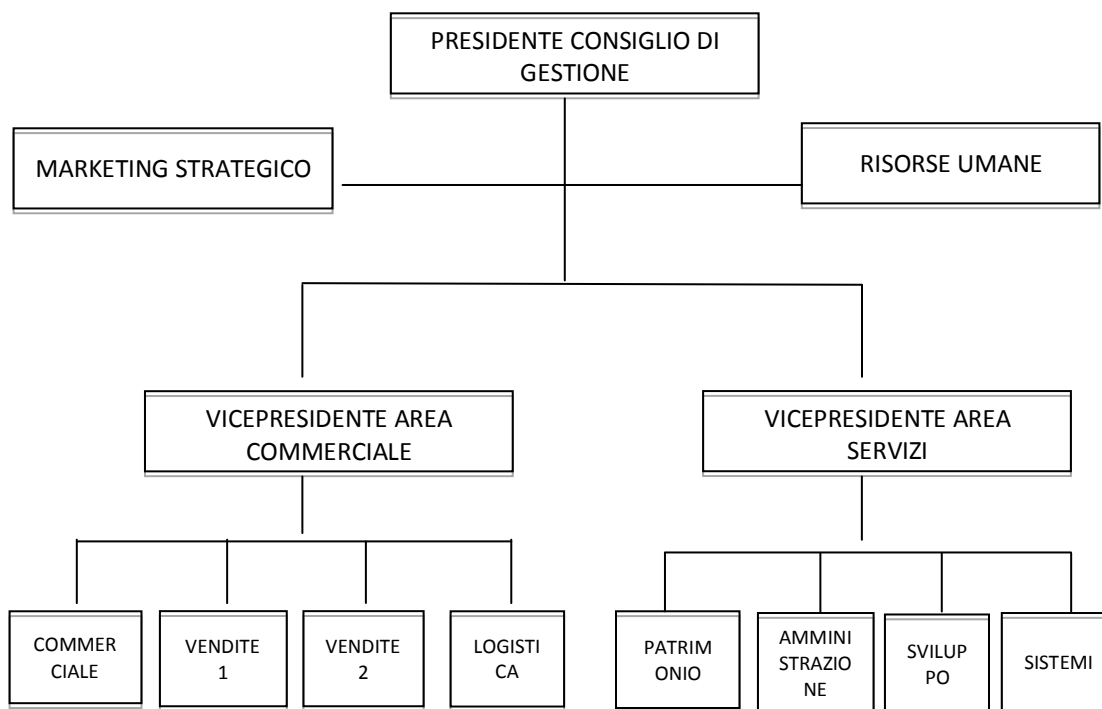
Tredici anni fa Unicoop Firenze si affidò ad un'importante società di consulenza internazionale per fare la prima grossa riorganizzazione, vennero fatte interviste per più di un anno, vennero elaborati processi, ma la cooperativa si rese conto che questo punto di vista totalmente esterno, oltre ad essere un investimento oneroso, l'avrebbe omologata ad una impresa privata e quindi non rientrava nelle sue corde.

Sotto il Presidente del Consiglio di Gestione, Dottor Biancalani, abbiamo due Vicepresidenze:

- Vicepresidenza area vendite e commerciale;
- Vicepresidenza area tecnica, servizi organizzazioni e sistemi

La direzione risorse umane risponde direttamente alla presidenza e quindi è in una posizione strategica, di staff alla presidenza, come il marketing operativo, anch'esso in staff. La Direzione Risorse Umane occupa da sempre tale posizione e, le linee hanno sempre due referenti: l'area vendite e la Direzione Risorse Umane.

L'input della strategia aziendale viene indirizzato dal Consiglio di Sorveglianza; il massimo organo della gestione è Il Consiglio di Gestione che ha il ruolo di garanzia della sorveglianza.



8.5 LA DIREZIONE RISORSE UMANE

In Unicoop Firenze si rimarca “la strategicità delle risorse umane”. I referenti della Formazione affermano: “Lavoriamo con le persone per le persone”.

Il Direttore Risorse Umane, Dottor Marino Gori, fa parte del Consiglio di Gestione; questo si afferma per far capire il peso che la Direzione Risorse Umane ha nell'organizzazione.

La direzione Risorse Umane ha un duplice ruolo:

Mette in atto le strategie definite all'interno del Consiglio di Gestione ricevendo gli input per trasformarli in politiche operative.

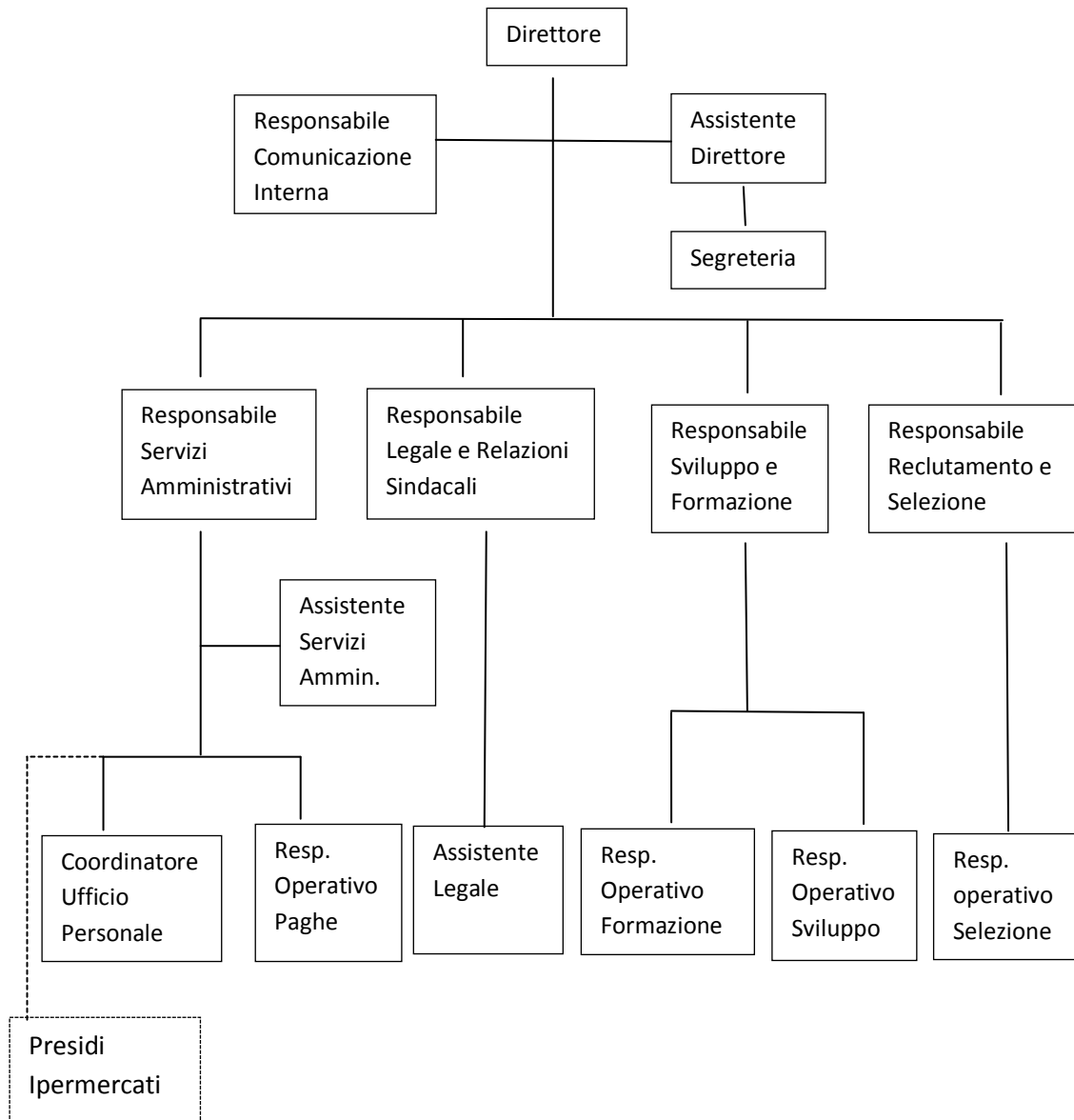
A sua volta, elabora proposte anche di carattere strategico da sottoporre al Consiglio di Gestione (ad esempio, in questi mesi si stanno sviluppando dei cantieri interni interfunzionali top secret su una serie di temi. Queste proposte, attraverso il Direttore Risorse Umane, saranno presentate al Consiglio di Gestione e se approvate dallo stesso, si realizza un intervento di natura strategica nato dalla Direzione Risorse Umane). La Direzione del Personale, dunque, gioca una funzione strategica, che si pone al pari delle altre due funzioni core tipiche dell'impresa distributiva, ovvero: la direzione vendite e la direzione commerciale.

Spesso si realizzano anche operazioni che provengono dal management, al cui interno abbiamo detto esser composto anche dal Direttore Risorse Umane, a conferma di una DRU di carattere strategico.

In cooperativa, la sede, la Direzione, è concepita come una struttura di servizio alla rete di vendita.

I dipendenti di Unicoop Firenze abbiamo detto essere complessivamente 7881, di cui impiegati alla direzione (sede a Scandicci) sono 446.

Nel 2005, prima della riorganizzazione, la Direzione Risorse Umane era composta da 34 persone ed era così strutturata:



Recentemente, si è assistito ad un ridisegno della struttura della Direzione Risorse umane di Unicoop Firenze. In particolare, si sono introdotte due aree che ne caratterizzano la gestione. Una che attiene alle “relazioni” di cui fanno parte la Formazione, l’Ufficio Legale e relazioni sindacali, e la neonata funzione comunicazione interna. L’altra area, ovvero quella relativa all’ambito amministrativo, si occupa dell’amministrazione del personale, delle assunzioni, della selezione, dello sviluppo e delle politiche retributive.

La Formazione e lo Sviluppo sono state dunque separate e, in particolare la Formazione è stata abbinata al Cambiamento Organizzativo, mentre lo Sviluppo con la Selezione.

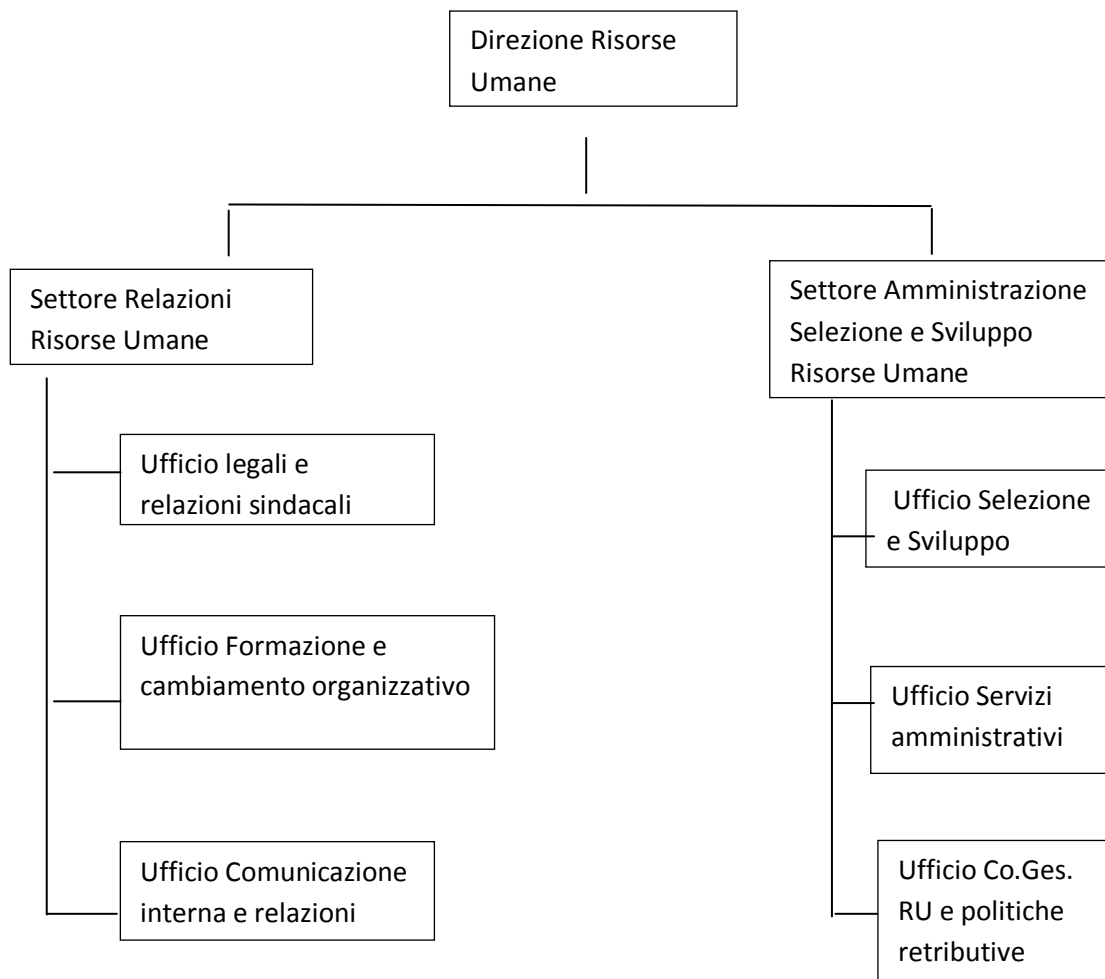
La volontà di rinnovare i meccanismi di partecipazione, già sperimentata a livello di governance con l'adozione del sistema duale, ha condotto ad una crescente tensione rivolta non solo al riaffermare i valori della cooperativa ma anche a comprendere le dinamiche della partecipazione ed alleviare le eventuali frizioni.

Nel 2009, si è sviluppato l'ufficio "Comunicazione Interna" con l'obiettivo di presidiare la funzione dell'"ascolto" in cooperativa. L'ufficio che si pone come organo di supporto alle altre funzioni aziendali svolge un ruolo strategico per garantire, favorendo i flussi informativi, la partecipazione in una grande azienda con 7881 dipendenti sparsi sul territorio regionale.

La funzione ascolto, già a partire dall'anno successivo alla sua istituzione inizia a fornire, alle altre funzioni, una serie di "stimoli".

Uno fra i primi è stata l'analisi di clima che ha permesso di ascoltare i "segnali deboli", quelli che fomentano un clima negativo o alimentano un clima positivo, utile stimolo ad implementare ulteriori interventi che hanno caratterizzato le politiche del personale di Unicoop Firenze. Dai risultati sull'analisi di clima si sono create le premesse utili alla nascita di ulteriori iniziative.

Con la riorganizzazione, la Direzione Risorse Umane, nel 2015, ha avuto un incremento dell'organico ed è passata a 43 persone strutturandosi nel seguente modo:



8.6 LE POLITICHE, GLI OBIETTIVI E LE LINEE GUIDA DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE

Le **Politiche** delle **Risorse Umane**, coerentemente con i valori fondanti della Cooperativa, si basano sul rispetto e il riconoscimento dell'individuo.

Nello svolgimento delle attività della Direzione Risorse Umane queste politiche definiscono:

- Cultura dei diritti e dei doveri.

- Stabilità e qualità del rapporto di lavoro.
- Cultura della partecipazione.
- Motivazione e responsabilizzazione nel rapporto di lavoro.
- Condivisione e coinvolgimento.
- Informazione e ascolto.
- Crescita professionale e culturale.
- Valorizzazione del merito.
- Realizzazione del modello di manager cooperativo come stile di gestione, in coerenza con i valori della Cooperativa, che si concretizza attraverso il proprio esempio.

Gli **obiettivi** e **linee guida** della **Direzione e Risorse Umane** possono essere così sintetizzate:

- Introdurre risorse di qualità che condividano i valori cooperativi e sappiano coerentemente declinarli nell'attività economica;
- Motivare le persone e promuovere la partecipazione per favorire la crescita delle persone e sviluppare la responsabilità fondata sull'autorevolezza;
- Diffondere una cultura basata sull'onestà, la solidarietà e sul rispetto dei diritti e dei doveri;
- Sviluppare un clima collaborativo e umano che favorisca il benessere delle persone e la crescita della Cooperativa;
- Lo sviluppo delle risorse è guidato sia dall'identificazione delle migliori performance sia dalla valorizzazione delle competenze richieste nei diversi ruoli (le persone giuste al posto giusto);
- Favorire lo sviluppo e la crescita professionale dall'interno pur aprendosi a inserimenti dall'esterno;
- Mantenere costante nel tempo il livello di competenze, comportamento e stile delle risorse;
- Agire con trasparenza, equità e coerenza;
- Premiare la professionalità ed i comportamenti che portano valore alla Cooperativa;

- Valorizzazione delle “diversità” presenti in cooperativa, intese in termini di genere, fasi del ciclo di vita, cultura, abilità, e produrre valore economico per l’organizzazione;

8.7 MISSIONE E MACROATTIVITA’ DEI VARI UFFICI DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE

Ufficio CO.GES. Risorse Umane e Politiche Retributive

La missione è quella di garantire un modello retributivo chiaro ed equo per investire sulle persone, attraverso l’impostazione di politiche retributive che agiscano sulla motivazione dei lavoratori e creino spirito di squadra, premiando le performance e i comportamenti che portano valore alla Cooperativa.

Le macro attività che svolge questo ufficio sono:

- Collabora alla definizione delle politiche retributive, controlla la corretta applicazione delle stesse e propone sviluppi e aggiornamenti.
- Gestisce le retribuzioni variabili in applicazione degli accordi integrativi; collabora alla loro definizione e propone sviluppi ed aggiornamenti.
- Gestisce i sistemi premianti, supporta il processo di valutazione degli obiettivi, collabora alla loro definizione e propone sviluppi ed aggiornamenti.
- Gestisce i benefits, le dotazioni aziendali, i servizi e le facilitazioni connessi alle politiche retributive.
- Determina il costo del lavoro in Cooperativa e gli indicatori ad esse collegati, fornisce supporto e strumenti di analisi alle Direzioni.
- Elabora il budget del costo del lavoro e supporta le Direzioni nella comprensione degli scostamenti con il consuntivo.
- Rappresenta il riferimento per le richieste di implementazione al Sistema Informativo RU fornendo supporto nelle fasi di progettazione e di realizzazione di nuove funzioni.

Ufficio Selezione e Sviluppo Risorse Umane

La missione è quella di identificare risorse di qualità in linea con i valori cooperativi e capaci di declinarli nella propria attività lavorativa, orientando le politiche di sviluppo per premiare meriti, competenze e coinvolgimento.

Le macro attività che questo ufficio svolge sono:

- Definisce le politiche e le strategie di recruiting, occupandosi anche della promozione della employer brand verso l'esterno al fine di incrementare la visibilità e appetibilità dell'offerta di lavoro della Cooperativa.
- È responsabile della gestione dei trasferimenti interni da/verso i punti vendita e sedi.
- Gestisce la selezione di risorse di qualità per l'attuazione del piano di fabbisogni predisposto dalle Direzioni.
- Gestisce l'accoglimento e i piani di inserimento dei nuovi lavoratori.
- Gestisce l'architettura dei processi di valutazione e i relativi strumenti (analisi delle posizioni, sistema di valutazione della prestazione, valutazione del potenziale).
- Definisce i percorsi di sviluppo a ruoli di responsabilità e si occupa della certificazione delle competenze acquisite al termine del percorso.
- Gestisce il modello delle competenze ed interagisce con la Direzione Organizzazione e Sistemi per la verifica dei modelli organizzativi e dei ruoli.
- Analizza costantemente l'adeguatezza delle competenze interne alla Cooperativa rispetto ai piani di sviluppo strategico e di cambiamento organizzativo.

Ufficio Servizi Amministrativi Risorse Umane

La missione è quella di rendere sempre più efficiente la gestione delle attività connesse al rapporto di lavoro, dall'instaurazione alla cessazione, nel rispetto degli obblighi di legge e nel consolidamento delle relazioni con i vari interlocutori.

Le macro attività che svolge questo ufficio sono:

- Gestisce le attività di inserimento del lavoratore in Cooperativa: predisposizione dei contratti e della relativa documentazione necessaria all'instaurazione del rapporto di lavoro, stampa dei tesserini di riconoscimento, comunicazioni obbligatorie ai vari istituti.

- Gestisce tutti gli adempimenti normativi, retributivi, amministrativi e assicurativi attinenti al rapporto di lavoro, dalle variazioni temporanee e definitive di contratto alla predisposizione di dichiarazioni e denunce previdenziali e fiscali.
- Gestisce le procedure connesse all'elaborazione dei cedolini paga e gli adempimenti amministrativi relativi a: infortuni sul lavoro, malattie professionali, congedi straordinari, maternità, legge 104, permessi vari (legge 53/2000), permessi studio, Trattamento Fine Rapporto, assenze dovute a malattie, assegni nucleo familiare, detrazioni fiscali.
- Monitora il corretto utilizzo del programma di gestione presenze G.E.P.P.O., fornendo un costante supporto operativo agli utenti.
- Favorisce e sviluppa la digitalizzazione del proprio settore mediante l'attivazione di specifici servizi sulla intranet della cooperativa e la realizzazione di un'area accessibile al dipendente dedicata alla consultazione dei documenti personali (cedolini, cud, etc).

Ufficio Legale e Relazioni Sindacali

La missione è diffondere la cultura del rispetto dei doveri e dei diritti, in conformità con l'identità sociale della Cooperativa.

Le macro attività che svolge questo ufficio sono:

- Diritto del lavoro: offre supporto interno nell'interpretazione della normativa.
- Disciplinare: offre consulenza tecnica ai Punti Vendita sulla possibilità di intervenire con provvedimenti disciplinari e gestisce direttamente la relativa procedura.
- Contenzioso: gestisce le cause di diritto del lavoro che i lavoratori promuovono nei confronti della Cooperativa, curando la redazione degli atti processuali e presenziando alle udienze.
- Relazioni sindacali: cura i rapporti con le organizzazioni sindacali firmatarie dei contratti collettivi applicati in Cooperativa e si occupa della trattativa e stipula degli accordi integrativi.
- Formazione: effettua la formazione interna per quanto concerne l'area legale.

- Sorveglianza sanitaria: a fronte di limitazioni sull'idoneità della mansione o inidoneità formulate dal medico competente, offre assistenza in caso di difficoltà nella ricollocazione del lavoratore.
- Variazioni di livello: provvede alla sottoscrizione degli accordi che prevedono un demansionamento a seguito di rinunce al ruolo.
- Risoluzioni consensuali: provvede alla sottoscrizione degli accordi di risoluzione consensuale (es. pensionamento anticipato).

Ufficio Formazione e Cambiamento Organizzativo

La missione della Direzione Formazione e cambiamento organizzativo è di far crescere e mantenere nel tempo risorse di qualità per competenze, comportamento e stile.

Le macroattività che la Direzione Formazione svolge sono:

- Predisporre annualmente il piano formativo concordato con le direzioni, ne presidia l'attuazione e verifica la qualità della formazione in funzione degli obiettivi attesi;
- Assicura l'implementazione del piano formativo strategico a supporto del cambiamento organizzativo; ne monitora l'andamento e l'efficacia rispetto agli obiettivi prefissati;
- Supporta, con attività di formazione dedicata, lo sviluppo al ruolo di Capi Reparto e Direttori;
- Propone interventi formativi per Quadri e Dirigenti;
- Collabora con l'ufficio Sviluppo nella selezione, valutazione e certificazione dei formatori interni, provvedendo alla loro formazione;
- Coordinandosi con gli uffici Sviluppo e Comunicazione interna presidia le attività di riqualificazione e aggiornamento professionale del personale;
- Progetta, organizza, monitora e verifica la formazione obbligatoria (HACCP, Sicurezza, Privacy, Apprendistato) e specialistica, secondo le linee guida impartite dal proprio responsabile;
- Propone l'adozione di metodologie (es. formazione outdoor) e sistemi di formazione innovativi (FAD ed E-learning), avvalendosi anche di collaborazioni esterne e curandone l'implementazione e il monitoraggio.
- È responsabile delle risorse della propria area (verifica ed indirizza l'attività dei collaboratori, identifica aree di training);

- È responsabile della banca dati relativa al proprio ambito gestionale in termini di qualità e tempestiva degli aggiornamenti;
- Valuta le collaborazioni e le consulenze per l'area formazione;
- Predisporre e presidia il budget di spesa per l'area formazione e cambiamento organizzativo;
- Collabora con le Direzioni aziendali per la realizzazione dei piani formativi;
- Interagisce con le Direzioni aziendali alla definizione dei progetti e cambiamenti organizzativi in funzione dei piani formativi;
- Collabora con il Responsabile Sviluppo alla riallocazione del personale in funzione ai cambiamenti organizzativi;
- Presidia la riqualificazione professionale del personale da riallocare.

Ufficio Comunicazione Interna e Relazioni RU

La missione è quella di rifondare il patto fiduciario fra Cooperativa e lavoratori, favorendo una partecipazione attiva, rafforzando la reputazione della Cooperativa, migliorando il clima interno, aumentando l'efficienza organizzativa.

Le macro attività che svolge questo ufficio sono:

- Rappresenta l'interlocutore preferenziale nella relazione con i lavoratori, a fronte di situazioni professionali, che necessitano di attenzione o confronti.
- Sviluppa e promuove la cultura della Cooperativa definendo i contenuti e gestendo i media aziendali interni (intranet, bacheche, periodico aziendale).
- Favorisce la condivisione interagendo con le altre Direzioni per garantire la coerenza della comunicazione interna nel rispetto delle linee guida espresse dal vertice e per promuovere la diffusione del modello di relazione professionale partecipativo adottato all'interno della Cooperativa.
- Monitora la qualità e il rispetto dei piani/processi comunicativi interni, con particolare attenzione agli scambi di comunicazione tra punti vendita e sedi.
- Favorisce il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori mediante la progettazione e la realizzazione di strumenti e momenti di ascolto e verifica dell'atmosfera sociale interna e dei temi di particolare interesse per la Cooperativa.
- Promuove il modello di manager cooperativo con la presentazione e la divulgazione dello stile, attraverso i propri strumenti.

CAPITOLO NONO

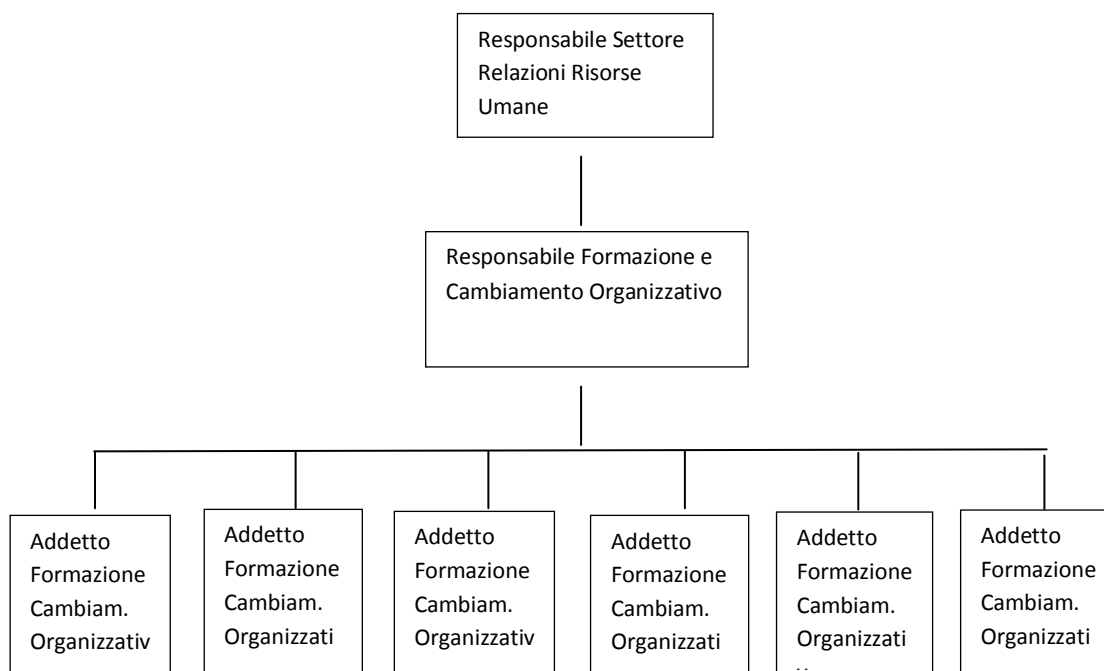
LA DIREZIONE FORMAZIONE IN UNICOOP FIRENZE

9.1 INTRODUZIONE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA DIREZIONE FORMAZIONE

La Direzione Formazione è nata intorno alla metà degli anni 80 e si occupava della formazione e selezione ma l'azienda si appoggiava moltissimo alla consulenza esterna.

La formazione ricopre un ruolo centrale in Unicoop Firenze. A testimonianza di ciò vi è il fatto che negli ultimi cinque anni l'Ufficio Formazione è passato da 5 a 7 professionalità interne espressamente dedicate nell'Ufficio Formazione ed i ragguardevoli investimenti che vengono effettuati.

Il Settore Formazione nel 2015 risulta essere così strutturato:



Formazione istituzionale, sicurezza lavoro, sanitaria ecc. obbligatoria per legge (786 dipendenti 1/3 dei dipendenti nel 2014).

Formazione formatori, per formatori interni 153 persone coinvolte nel 2014.

Formazione Relazione. 2128 persone coinvolte per 16487 ore.

Riqualficazione professionale e supporto al cambiamento 2143 persone per più di 5000 ore si formazione.

Percorsi di sviluppo al ruolo 85 ore 6000.

Aggiornamento e sviluppo 94 persone e 1589 ore di formazione.

Formazione a distanza, 587 persone coinvolte per più di 1000 ore. Effettuata per alcuni moduli della formazione obbligatoria sulla sicurezza e haccp.

La fase di definizione e progettazione di un intervento formativo non viene mai esternalizzata; la maggior parte della attività concreta di formazione viene svolta dal personale interno. È interessante analizzare che si possa trattare anche di dipendenti che in azienda ricoprono diverse responsabilità, ad esempio: direttori punto vendita, capireparto, addetti; il direttore punto vendita può essere formatore per un allievo direttore, oppure il capo reparto può essere formatore per un altro capo reparto, infine anche un addetto può essere formatore. Allo scopo di preparare i dipendenti al ruolo di formatori sono previsti programmi interni di formazione formatori.

La formazione, in Unicoop Firenze, viene erogata attraverso varie modalità, ad esempio, la formazione d'aula, la formazione a distanza ecc. (le analizzeremo successivamente).

Alle modalità di formazione, più tradizionali, si aggiungono la formazione outdoor, prevalentemente orientata alla formazione manageriale, e la strutturazione ad hoc di progetti formativi.

Inoltre, nonostante la realtà aziendale sia fortemente locale, Unicoop Firenze nel 2014 ha investito in mobilità internazionale attraverso un percorso formativo di 3 mesi che ha previsto per i propri dipendenti i primi 15 giorni di corso intensivo di lingua e i restanti due mesi e mezzo in cui venivano alternati momenti di aula e attività lavorativa in punto vendita nella catena estera "ospitante".

9.2 LE POLITICHE FORMATIVE

Le politiche di formazione per far crescere e mantenere nel tempo risorse di qualità per competenze, comportamento e stile possono essere:

- Formazione minima garantita all'addetto all'ingresso (aspetti istituzionali, formazione obbligatoria ed introduzione a tematiche tecniche di base e conoscenza dell'organizzazione; cultura cooperativa)
- Formazione di mestiere rivolta agli addetti vendite e realizzata in PV in modalità on-the-job - ovvero in affiancamento a Capi Reparto o ad Addetti senior - alternata a momenti d'aula (Scuola dei Mestieri). Si tratta di una formazione finalizzata al miglioramento della professionalità in generale e al miglioramento delle relazioni con il cliente
- Percorsi formativi specifici mirati alla riqualificazione del personale per supportare e facilitare progetti/attività nell'ottica dei cambiamenti organizzativi
- Formazione di supporto allo sviluppo al ruolo
- Formazione di supporto al ruolo
- Formazione Formatori che, oltre a trasmettere le conoscenze, devono essere in grado di diffondere procedure, regole di comportamento, e "stile di relazione" (orientamento al Socio-Cliente)
- Percorsi di formazione per responsabili (coaching), adattati alle specificità dei singoli
- Attività di informazione e auto-formazione continua demandate al dipendente in ottica di responsabilizzazione delle risorse rispetto al proprio ruolo (FAD su Sicurezza alimentare; e-learning per altra formazione obbligatoria)

9.3 LE AREE D'INTERVENTO DELLA DIREZIONE FORMAZIONE

Le aree di intervento della Direzione Formazione, che rappresentano anche le voci del budget, sono suddivise in:

1) Formazione obbligatoria per legge, sia per l'ingresso che per l'aggiornamento; riguarda l'introduzione a tematiche tecniche di base e auto-formazione continua su:

- Prevenzione e sicurezza sul lavoro (come previsto dall'Accordo Stato Regioni e successive Linee Guida);
- Antincendio e primo soccorso (passaggio di consegne dal RSPP al Settore Formazione);
- Sicurezza alimentare (unità formative per addetti e responsabili in modalità aula e FAD);
- Patentino funghi (per Direttori e CR ortofrutta, assistenti direttori minimercati);
- Formazione farmacisti (corsi di aggiornamento);
- Formazione apprendisti (on the job);
- Formazione in materia di protezione dei dati personali – Privacy – D.L. 196/03;

2) Formazione istituzionale (si tratta di formazione che pur non essendo obbligatoria, l'azienda vorrebbe raggiungere il numero più alto di persone partecipanti);

Si tratta di formazione garantita ai dipendenti assunti con contratto stabile; aspetti istituzionali, introduzione a conoscenze di base e dell'organizzazione:

- Cultura dell'impresa cooperativa :per sviluppare consapevolezza sulla identità cooperativa, favorire l'agire dei valori che la animano e la condivisione di esperienze
- Prodotto a marchio coop (PAM): per conoscere le caratteristiche in termini di qualità, sicurezza, valori del prodotto a marchio coop e la sua evoluzione

- Progetto generazioni: per favorire lo scambio tra generazioni e ridurre le potenziali conflittualità tra generazioni anagrafiche e generazioni lavorative
- 3) Riqualificazione e aggiornamento professionale, attraverso la Scuola Mestieri, si tratta di un'attività mirata a fornire le conoscenze tecniche per una corretta ed efficace gestione del prodotto/procedure di reparto e relazione con il cliente. E' prevista l'alternanza tra la formazione in aula e quella su campo tramite affiancamenti ai Capi Reparto o Addetti formatori:
- Progetto speciale riallineamento Reparto Ortofrutta,
 - Nuovi inserimenti.
- 4) Supporto al cambiamento, si effettua tramite:
- *Formazione Formatori* mirata a trasmettere conoscenze, procedure, regole di comportamento, e “stile di relazione” nell’ottica dell’orientamento al Socio-Cliente e della distintività dell’impresa cooperativa:
 - Formazione formatori Scuola Mestieri,
 - Formazione formatori Cultura dell’impresa cooperativa,
 - Formazione formatori percorsi di sviluppo al ruolo.
 - *Formazione formatori valutatori*: supporta i capi nella valutazione e gestione della prestazione lavorativa dei propri collaboratori.
- 5) Percorsi di sviluppo al ruolo, si tratta di predisporre programmi di formazione per persone inserite in percorsi di crescita con focus sia sulle tematiche tecnico-specialistiche sia su quelle relazionali/gestionali e riguardano:
- **Percorso Allievi Capi Reparto “100 Fiori”**
 - **Percorso Allievi Direttori punto vendita**

Questi percorsi si propongono di rafforzare le conoscenze e fornire gli strumenti gestionali per ricoprire il ruolo efficacemente; sviluppare consapevolezza rispetto alle responsabilità attribuite al ruolo e alle competenze professionali

richieste. Inoltre si propongono di offrire una visione complessiva sul sistema relazionale in cui il “capo” svolge il ruolo di interlocutore principale sia nel Punto Vendita che con le Direzioni Aziendali e verso l’esterno.

Le aree di intervento sono: Organizzazione e cultura d’impresa; Gestione economica e commerciale; Gestione delle risorse umane; Gestione amministrativa e normativa.

Unicoop Firenze ha il “settore sviluppo” che si occupa di seguire lo sviluppo di crescita del personale. È da tenere in considerazione il fatto che il 95% del totale dei dipendenti (7881) è impiegato nella rete di vendita e dunque lo sviluppo di crescita riguarda soprattutto essi: quindi il percorso di sviluppo da addetto a caporeparto, da caporeparto a direttore punto vendita.

Inoltre ci sono percorsi di sviluppo (e formazione) anche in sede a livello dirigenziale (composti dal 5% dell’intera popolazione aziendale), ma vedremo che per essi non vengono tracciati e definiti in maniera netta seguendo un percorso a scacchiera come invece può avvenire per lo sviluppo del personale impiegato nella rete di vendita.

6) Attività di supporto al ruolo, si tratta di percorsi formativi specifici mirati alla riqualificazione dei responsabili e collaboratori per supportare e facilitare le loro attività nell’ottica dei cambiamenti organizzativi, di contesto e della distintività cooperativa, riguarda:

- **Direttori di punto vendita:** migliorando le competenze individuali con progettazione partecipativa e responsabile; aumentare le capacità relazionali;
- **Capi Reparto:** miglioramento delle competenze tecnico-professionali, nonché relazionali;
- **Addetti alle vendite** favorendo la crescita professionale e le relazioni con il cliente anche in relazione allo sviluppo di competitor di eccellenza e più in generale alle evoluzioni del mercato della GDO;
- **Ruoli di sede,** migliorando le competenze di ruolo.

- 7) Nuove aperture/ristrutturazioni, si tratta di formazione sul punto vendita effettuata da Capi Reparto o Addetti senior alternata a momenti d'aula, finalizzata al miglioramento della professionalità in generale e al miglioramento delle relazioni con il cliente

Vengono fornite le conoscenze tecniche essenziali per una corretta ed efficace gestione del prodotto/procedure di reparto e relazione/orientamento al cliente rafforzando la consapevolezza del rapporto tra scelte commerciali e valori della cooperativa. Per i gruppi dirigenti del punto vendita la formazione sarà inerente alla gestione dei reparti e al lavoro di squadra. Ha la caratteristica di essere una formazione integrata aula/campo. Vede come formatori/testimoni aula le funzioni di assistenza alla Rete vendita oltre che Direttori, Capi Reparto e Addetti senior. Si tratta di percorsi formativi mirati alla rifocalizzazione dei diversi ruoli, costituiti da sessioni di aula e altre attività quali visite guidate ai competitor e ai produttori di eccellenza.

Questi percorsi non vengono esternalizzati “chiavi in mano” a consulenti esterni, ma vengono definiti, progettati all'interno dalla Direzione Formazione attraverso un confronto con i clienti interni.

9.4 LA FORMAZIONE OBBLIGATORIA PER LEGGE

Per la parte di formazione obbligatoria che risponde ad un obbligo di legge (dlgs 81/2008) in cooperativa si cerca di implementarla il più possibile con un valore più alto alla media; però la formazione derivante dall'obbligo di formazione sulla sicurezza e HCCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, letteralmente Analisi dei Pericoli e dei Punti Critici di Controllo, è un protocollo volto a prevenire i pericoli di contaminazione alimentare) non ha valore strategico e dunque non è direttamente funzionale alle strategie dell'organizzazione. Per questo motivo, la formazione sulla sicurezza viene implementata appoggiandosi a consulenti esterni. Si tratta di società esterne che collaborano con Unicoop Firenze da tantissimi anni sul tema della sicurezza e sul tema dell'hccp e quindi hanno un presidio molto forte sulla rete di vendita.

La formazione sulla sicurezza, dunque, viene svolta dall'ufficio "Prevenzione e Protezione" con la collaborazione di consulenti esterni, definendo il "Documento protezione dei rischi"; per quanto riguarda l'HCCP, l'ufficio "Qualità" collabora con i consulenti esterni. Il motivo per cui per la formazione obbligatoria Unicoop Firenze fa riferimento a consulenti esterni è molto semplice: l'Ufficio Prevenzione e Protezione è composto da 2 persone e si devono presidiare 104 negozi composti da più di 7000 addetti.

Gran parte della formazione obbligatoria è stata traslata in FAD (formazione a distanza), quindi viene progettata internamente e viene implementata con dei collaboratori esterni; questo perché essendo formazione in larga parte procedurale, si preferisce investire per la formazione di carattere strategico. Questo aspetto è sottolineato dal fatto che la il Fondo interprofessionale (Fondo Coop) per finanziare la formazione (trattata successivamente), viene utilizzato per la formazione strategica e non per la formazione obbligatoria per legge.

9.5 LA FORMAZIONE NON OBBLIGATORIA

Per quanto riguarda la formazione più strategica, la Direzione Formazione collaborando con la Direzione Sviluppo (le due direzioni sono separate ma collaborano in modo sinergico) si confronta con i clienti interni e la Direzione Vendite definendo e progettando i percorsi di sviluppo, implementando internamente il piano formativo (sviluppato successivamente).

Viene fatta una raccolta interna del fabbisogno formativo, viene strutturato dunque un percorso gestito e presidiato interamente internamente con l'intervento del Direttore Risorse Umane, Responsabile Direzione Vendite e Responsabile Direzione Commerciale.

È importante che la Direzione Formazione sia in continua sinergia con il proprio committente che nel caso del negozio è il direttore vendite del canale, direttore punto vendita. Chiaramente la Direzione Formazione fornisce maggiori input perché ha maggiore conoscenza della materia, però si rende necessario seguire le indicazioni del direttore punto vendita che presidiando maggiormente il territorio consiglia di implementare la formazione in determinati ambiti come ad esempio la conoscenza del

prodotto, oppure il recuperare il rapporto con il cliente; quindi la Direzione Formazione si fa portatrice delle indicazioni del direttore punto vendita.

9.5.1 FORMAZIONE INTERNA ED ESTERNA

Vengono invece utilizzate consulenze per aree di carattere più trasversale e per competenze, attività specifiche che richiedono specialisti e docenti, che si ritiene di dover cercare all'esterno. In particolare, Unicoop Firenze fa riferimento a partner di società di consulenza che collaborano in modo sinergico da moltissimi anni e che in alcuni casi hanno anche un ruolo all'interno del sistema Coop, per quanto riguarda l'area della formazione relazionale che affronta temi quali la leadership, la gestione del cambiamento, la gestione del conflitto, la gestione del gruppo di lavoro e la gestione della riunione.

La Direzione Formazione è composta da 7 persone e è necessario tenere in considerazione che viene fatta formazione decentrata nei punti vendita da un paio d'anni, che vengono fatte visite ai fornitori sulla produzione, quindi non ci sono le braccia per seguire tutto il sistema. Inoltre, il Direttore della Formazione sostiene che non bisogna rimanere ancorati alla conoscenza interna senno' l'azienda rischia l'entropia e impedisce lo sviluppo ed il rinnovo, quindi si rende necessario il punto di vista esterno e è anche necessario fare formazione per il Personale della Direzione Formazione per l'aggiornamento.

Quindi, per quanto riguarda la formazione non obbligatoria, anche se Unicoop Firenze fa riferimento a consulenti esterni per quanto riguarda la formazione relazionale (es. gestione del gruppo), il fabbisogno, la progettazione e il piano formativo viene svolto internamente e in aula è presente la Direzione Formazione per monitorare che l'attività sia in linea con il percorso formativo delineato.

9.5.2 IL RUOLO DI SCUOLA COOP

A Montelupo (Firenze) c'è la Scuola Coop, la cui missione è quella di formare gruppi dirigenti (capi reparto e direttori punti vendita).

Scuola Coop è un ente di formazione (istituzione) consortile, quindi di Scuola Coop fanno parte tutte le cooperative.

Scuola Coop fa percorsi per allievi direttori e allievi capo reparto ma, Unicoop Firenze essendo una grande cooperativa ha sia i numeri, sia i percorsi talmente personalizzati, da lavorare internamente; per cui gli allievi caporeparto e gli allievi direttori, i caporeparto di ruolo e i direttori di ruolo, non svolgono percorsi a scuola Coop ma svolgono soltanto delle attività di sostegno, di consulenza e di docenza, o dei corsi specifici. Nel percorso di allievi direttori di Unicoop Firenze, Scuola Coop partecipa dunque come un consulente esterno.

Infatti scuola Coop ha un master per direttore negozio ma è utilizzato soltanto per le piccole e medie cooperative.

Nel Consiglio di Amministrazione di Scuola Coop ci sono tutti i Direttori delle Risorse Umane delle cooperative.

Inoltre c'è un altro organismo che è il Comitato Didattico che si riunisce una volta al mese e vi fanno parte tutti i Direttori della Formazione per dare un indirizzo didattico alla Scuola. Quindi può accadere che il Direttore della Formazione di Unicoop Firenze fa avanti delle richieste che sono condivise da tutti gli altri Direttori della Formazione; spetterà poi a Scuola Coop successivamente dare una risposta sulle richieste fatte.

Inoltre, Scuola Coop svolge altre due attività:

- Organizza dei seminari che sono specialistici o di visione ampia di tipo sociologico o economico;
- Organizza dei gruppi di studio su tematiche che vengono proposte dalle cooperative di cui fanno parte i componenti delle cooperative.

9.6 LA FORMAZIONE NEI PERCORSI DI SVILUPPO AL RUOLO

Prendiamo ad esempio il caso di un capo negozio o un capo reparto, egli svolgerà un suo percorso di sviluppo e formazione interno (la formazione d'aula di un capo negozio prevede un percorso intercooperativo, anche se con una forte personalizzazione interna).

Il percorso di sviluppo al ruolo prevede 2 tipi di formazione:

- ✓ Formazione sul campo, seguita dal settore sviluppo insieme alla direzione vendite, perché bisogna mettere insieme gli obiettivi formativi con gli obiettivi di carattere organizzativo;

- ✓ Formazione d'aula, che non è personalizzato perché mette insieme più persone ma che ha un ruolo di supporto allo sviluppo. È una formazione di supporto, perché la maggior parte della formazione viene fatta sul campo e il percorso di sviluppo si protrae su alcune macroaree: relazioni, competenze trasversali, mestiere, il commerciale e una parte di ambito merceologico che si sviluppa nel punto vendita.

Il percorso d'aula interseca figure che sono in fasi diverse del percorso, come ad esempio per allievi direttori o per allievi capo reparto. All'interno di questo percorso vengono svolte giornate di formazione totalmente interne, giornate con consulenti esterni e giornate a scuola Coop. Ma ripetiamo, la definizione dei bisogni, della progettazione e il presidio del percorso è svolto tutto internamente. Quando vengono chiamati consulenti esterni per svolgere alcune attività, il personale della Direzione Formazione è sempre presente nelle aule per cercare di capire e controllare se le attività svolte seguono il percorso delineato e se sono coerenti con il percorso, oppure se le attività o il percorso devono essere ritirati e riposizionati.

Vi è però una grossa distinzione da fare nel caso ci fosse una posizione critica scoperta in azienda e quindi si rende necessario intervenire con il processo di sviluppo e formazione:

- Per le figure di sede
- Per le figure della rete di vendita.

Per le posizioni critiche scoperte di sede non c'è una regola base, non c'è un percorso delineato da seguire per formare quella persona e farla essere in grado di coprire quel ruolo; avviene solamente l'affiancamento con la figura che sta svolgendo quel ruolo e successivamente ci sono attività formative "a supporto di".

Spesso, però, per le persone entrate direttamente in sede sono previsti dei percorsi di formazione di ingresso presso la rete di vendita (ovvero qualche mese come addetti alla vendita operativa) ed è una cosa fondamentale per il personale che andrà a lavorare nella Direzione Risorse Umane per capire il lavoro svolto nei punti vendita. In particolare, viene fatto un percorso di qualche mese in tre punti vendita rappresentativi di tre canali:

- Minimercati
- Supermercati

- Superstore

svolgendo sia lavoro operativo (di bassa specializzazione) sia affiancando i capireparto e il direttore punto vendita. Questo è fondamentale per capire il funzionamento della rete di vendita (che rappresenta il core business della cooperativa), e il fatto che molte persone in sede vengano da una crescita interna ne è la dimostrazione.

È un percorso che si realizza soprattutto in termini di affiancamento perché si ritiene che sia difficile creare un percorso strutturato per poche figure di sede su un totale di 7881 dipendenti.

Ci sono, invece, percorsi di formazione delineati per le figure che hanno numeri rilevanti in cooperativa, come per capi reparto e direttori.

Ad esempio per direttore (capo negozio), ma è lo stesso anche per capo reparto, il percorso strutturato può essere così riassunto (successivamente verrà ripreso per vedere l'analisi della Direzione Sviluppo):

per prima cosa è da sottolineare che per diventare direttore c'è una crescita dall'interno e quindi prima è necessario diventare prima caporeparto e poi successivamente direttore; iniziando da negozi più piccoli per poi proseguire la crescita negli store.

1) Il percorso di formazione in un processo di sviluppo prevede:

- Fase di prologo, ovvero una fase di avvio;
- Fase di affiancamento della durata di un anno, nella quale colui che andrà a ricoprire la posizione di direttore verrà affiancato ad un direttore formatore all'interno del suo punto vendita. Nell'arco dell'anno il neodirettore potrà sostituire il direttore formatore in caso di assenza, sperimentando così una gestione diretta senza interlocutori sopra di lui. Questa fase successivamente potrebbe protrarsi per più negozi per completare la formazione del neodirettore sulla gestione della merce, sul commerciale ecc.;
- Fase di tirocinio al ruolo; terminata la fase precedente superando il periodo di affiancamento, al neodirettore viene dato un punto vendita semplice con poche complessità (un minimercato) da gestire in autonomia senza avere punti di riferimento di uguale responsabilità, ma comunque egli può godere sempre di una rete di protezione sotto. La sua responsabilità sarà diretta, ma le decisioni potranno essere condivise con la Direzione Vendite, con la Direzione Risorse Umane, oppure con la Direzione Commerciale.

Superato questo periodo, il neodirettore viene inserito in ruolo diventando direttore a tutti gli effetti, anche se ha lo stesso livello di responsabilità che aveva durante il periodo di tirocinio.

Durante questo percorso avviene una valutazione congiunta:

- Nella fase di affiancamento c'è una valutazione da parte del direttore che affianca;
- Nella fase di tirocinio c'è una valutazione del Direttore Vendite a cui fa capo quel negozio
- Valutazione dell'ufficio Selezione e Sviluppo;

La formazione d'aula va a supporto di questo percorso; in particolare, avviene durante l'anno di affiancamento, che di solito si protrae da primavera a primavera dell'anno successivo. Durante questo anno, il neodirettore svolge attività d'aula, ovvero attività di formazione teorica che non sono necessariamente aule tradizionali, infatti in Unicoop Firenze si lavora molto sull'innovazione dal punto di vista formativo.

Questo percorso di sviluppo al ruolo di direttore è di tipo modulare, che da due anni, una parte di esso, viene fatto insieme ad altre cooperative del territorio tirrenico, consentendo così di ritrovare economie di scala, e di ottenere un valore aggiunto uscendo dal contesto lavorativo di riferimento per vedere anche altre realtà diverse sia per dimensione, sia per dislocazione territoriale.

9.6.1 ESEMPLIFICAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO DI AULA PER RUOLI DIRETTIVI RETE DI VENDITA 27/07/2015 - UNICOOP FIRENZE

Si tratta di un percorso intercooperativo perché è l'unico percorso d'aula per gli Allievi Direttori che Unicoop Firenze sta realizzando. Il percorso prevede sia attività realizzate con altre cooperative di consumo, sia attività dedicate ai soli allievi di Unicoop Firenze. Lavorare anche in una dimensione intercooperativa è espressione proprio della peculiarità di un percorso di crescita dentro Unicoop Firenze che è un'impresa distinta dalle altre Coop ma facente parte di un unico sistema.

1) PREMESSE E FINALITA' DEL PROGETTO

IL PERCORSO:

Il percorso di sviluppo competenze di ruoli di responsabilità di punto vendita si inserisce in un contesto di contrazione dei consumi e comparsa di nuovi attori sul mercato; emerge la necessità di rispondere alle nuove sfide nel rispetto dei valori cooperativi e della cultura della socialità e di supportare chi svolge ruoli di responsabilità nel punto vendita dotandoli di strumenti per governare il cambiamento all'insegna della distintività di Unicoop Firenze.

LE FINALITA':

- Il percorso in oggetto si propone di favorire nelle persone che ricoprono già un ruolo di responsabilità nella rete di vendita e inseriti in un percorso di sviluppo, una crescita professionale e personale, nella consapevolezza che un percorso d'aula non può che supportare, e non certo esaurire, una formazione che si realizza in primo luogo sul campo, e dunque grazie all'esempio di chi da anni opera in ruolo.
- In questo senso il percorso formativo d'aula si pone come obiettivo quello di sostenere la costruzione e l'evoluzione del ruolo con interventi formativi che, attraverso processi di apprendimento attivo e partecipativo e l'uso di metodologie didattiche innovative, mirino a consolidare quelle competenze individuali (tecnico-specialistiche ma soprattutto trasversali) necessarie per svolgere un ruolo manageriale aderente al tempo stesso alle esigenze di una moderna organizzazione e ai valori e alla distintività cooperativi.

IN PARTICOLARE IL PERCORSO SI PROPONE DI:

- Preparare e formare le nuove generazioni di responsabili operanti nella rete di vendita, in maniera omogenea e condivisa sia rispetto ai valori e alla missione coop che ai livelli di competenza professionale necessari per la gestione dei negozi nel contesto economico e sociale attuale/futuro;

- Orientare all'analisi e alla comprensione dei complessi fenomeni che interessano il mercato della gdo e del retail più in generale;
- Implementare la capacità di leadership e l'approccio direzionale, secondo la missione, i valori e le caratteristiche dello stile cooperativo, che ne definiscono anche il ruolo di rappresentanza;
- Sviluppare sempre maggiore consapevolezza rispetto al proprio ruolo e alle responsabilità ad esso connesso anche in relazione alle risorse economiche ed umane che i nuovi responsabili si troveranno a gestire.

2) DESTINATARI E MODALITA' DI LAVORO

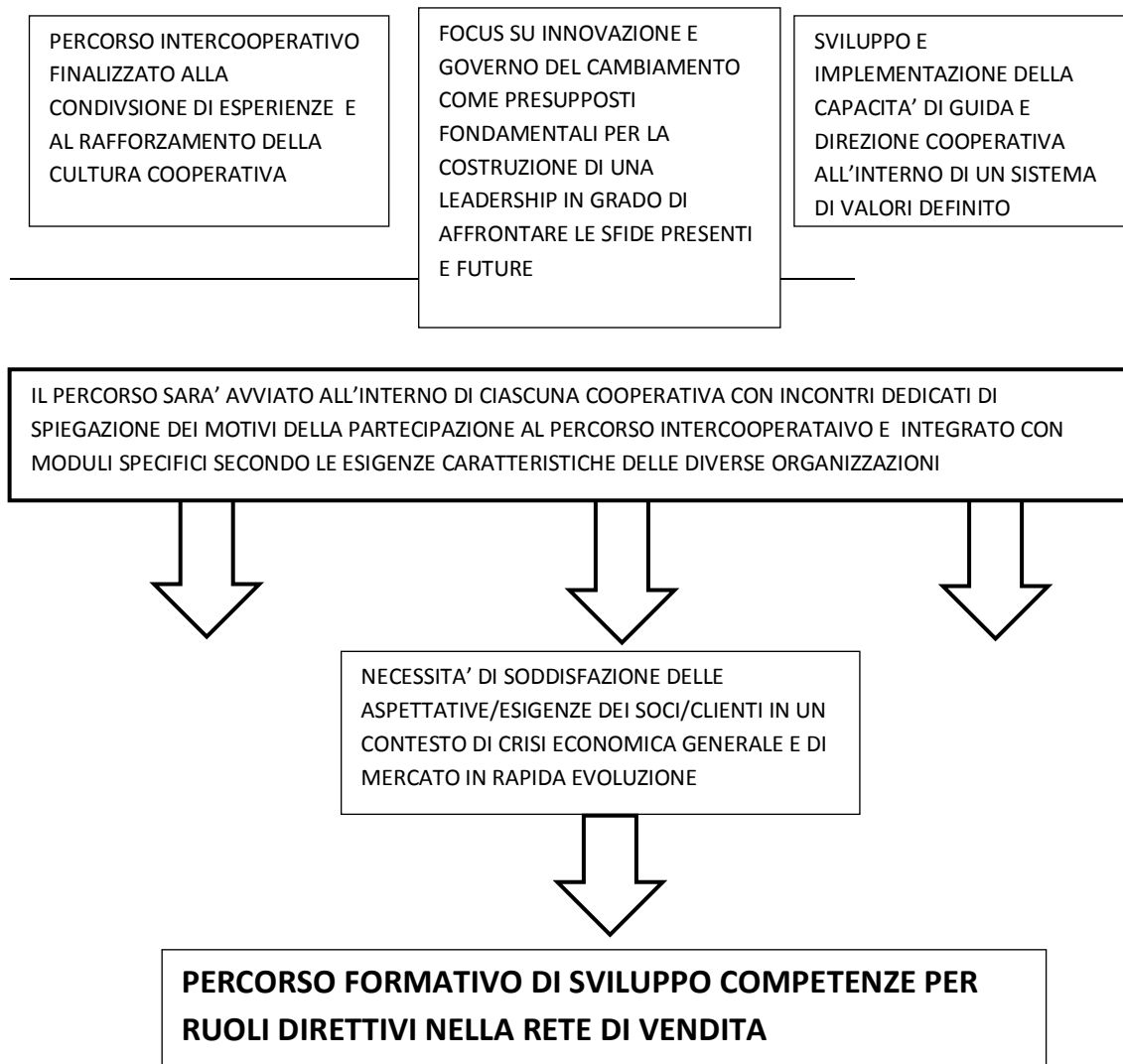
COME SI LAVORA:

L'obiettivo è di costruire un gruppo di lavoro intercooperativo che alterna momenti di lavoro "in plenaria" a momenti di lavoro in sottogruppi per progettare attraverso il confronto e la condivisione partendo dalle diverse esperienze e tenendo in considerazione i diversi punti di vista.

Unicoop Firenze collabora con Scuola Coop per la realizzazione delle attività sul tema della Cultura Cooperativa.

Unicoop Firenze attiva consulenze esterne soltanto laddove ha riconosciuto un reale valore aggiunto.

3) CARATTERISTICHE DEL PERCORSO



4) IL PERCORSO IN SINTESI:

A) CULTURA E VALORI DELL'IMPRESA COOPERATIVA tot. 8.5gg

- CULTURA COOPERATIVA E RUOLI DI RAPPRESENTANZA 1gg
- RUOLO SOCIALE E MISSION DELL'IMPRESA COOPERATIVA
- FORMARE AI VALORI, LA PERMACULTURA NELL'IMPRESA. COMPORTAMENTI E STRATEGIE ORGANIZZATIVE.

B) GESTIONE PV/POLITICHE COMMERCIALI tot. 5gg

- EVOLUZIONE DELLA GDO E ANALISI DELLA CONCORRENZA
- PRINCIPI DELLA QUALITÀ E DIVERSIFICAZIONE DELL'OFFERTA A MARCHIO COOP
- APPROFONDIMENTO DEL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO DA FORNITORE LOCALE
- CONTO ECONOMICO E LEVE GESTIONALI
- BUSINESS INTELLIGENCE E ANALISI DATI VENDITE

C) RISORSE UMANE, LEADERSHIP, GOVERNO CAMBIAMENTO tot. 9 gg

- GESTIONE DEL CAMBIAMENTO: LAVORO, CONSUMO E RELAZIONI UMANE
- SELF LEADERSHIP
- NEGOZIAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE
- GESTIONE DEL CONTRATTO DI LAVORO, RELAZIONI SINDACALI, REGOLAMENTO AZIENDALE E PROCEDIMENTO DISCIPLINARE
- SVILUPPARE LA CULTURA DELLA SICUREZZA

A) CULTURA E VALORI DELL'IMPRESA COOPERATIVA tot. 8.5 gg

- CULTURA COOPERATIVA E RUOLI DI RAPPRESENTANZA 4 ½ gg

Si tratta di una giornata di confronto sulla tematica e progettazione di lavori in sottogruppi.

Ci si confronta e ci si mette alla prova su modalità e strumenti possibili attraverso cui esprimere il ruolo di rappresentanza interno ed esterno alla cooperativa.

Si costruisce uno strumento semplice di comunicazione/espressione del ruolo condiviso tra i partecipanti delle 3 cooperative.

Presentazione dei lavori realizzati in sottogruppo e discussione in plenaria.

Realizzazione di un evento di comunicazione del ruolo di rappresentanza coop nei confronti di destinatari da individuare.

- FOCUS GROUP “ IL CAPO COOP VALORI E LEVE GESTIONALI” 1 gg

Obiettivo: far entrare in contatto tra loro i partecipanti al percorso formativo favorendone una prima conoscenza.

Individuare con precisione quali sono i denominatori comuni del ruolo che i vari partecipanti sono chiamati a svolgere nella propria Cooperativa di riferimento.

Rappresentare una sorta di “apripista”, introducendo i concetti che verranno trattati nell’ambito del percorso cultura cooperativa. Elaborazione di una serie di risposte alla domanda “Valori di insegna e leve gestionali: come vorresti che agisse il capo coop?”

- FORMARSI AI VALORI: LA PERMACULTURA NELL’IMPRESA 3 gg

"Una cultura non può sopravvivere a lungo senza una base agricola sostenibile ed un'etica dell'uso della terra".

Il percorso è studiato per “formarsi ai valori” ossia per sviluppare la consapevolezza concreta dell’esigenza di allinearsi ad un set valoriale e per comprendere direttamente (attraverso l’esperienza) la portata di questo allineamento. Nel dettaglio, gli obiettivi possono quindi essere così sintetizzati:

1. Riflessione e confronto sul parallelo ecologia – sostenibilità e valori aziendali
2. Creazione e sviluppo di una forma mentis ecologica
3. Osservazione consapevole degli equilibri naturali come guida per le strategie organizzative aziendali. In parallelo, saranno fortemente sollecitati i temi trasversali, classici della formazione esperienziale: conoscenza reciproca, lavoro di gruppo, comunicazione, sviluppo delle competenze relazionali.

La metodologia offre come obiettivo una gestione efficiente, stabile e resiliente del sistema, per questo i suoi principi possono essere uno stimolo forte alla riflessione su comportamenti e strategie organizzative

Le fasi del progetto:

Indoor:

Introduzione ai principi della Permacoltura, rudimenti di progettazione permaculturale, la metafora e le analogie tra la Permacoltura e la “vita” in azienda.

Outdoor:

- Osservazione e mappatura del podere
- Creazione di gruppi ed approfondimento di conoscenze su attività agricole specifiche: orticoltura, acquacoltura, allevamento, trasformazione
- Riprogettazione integrata del podere

La riprogettazione avverrà unicamente con disegni e disponendo sul terreno delle sagome simboliche a rappresentare l'utilizzo ipotizzato per le differenti aree.

B) GESTIONE PV/POLITICHE COMMERCIALI

tot. 5gg

- KI-TOUR INTERCOOPERATIVO , VIAGGIO DI STUDIO IN ITAL 1 gg

Obiettivi:

Conoscere dal vivo le realizzazioni più innovative del Retail alimentare italiano

Approfondire le strategie dei Retailer

Individuare gli spunti più interessanti

Guidare il processo di trasferimento degli stimoli raccolti alle realtà dei partecipanti

Programma:

Programma di visite ai negozi secondo itinerario pre-stabilito

Intervallato con mini riunioni di debrief (on the road, in bar, ecc.)

Pranzo rapido in una delle aree retail da visitare

Riunione plenaria finale di 2 ore a fine giornata nell'hotel dei partecipanti

Criteri della scelta dei negozi da visitare:

Mix di pv per posizionamento

Focus principale:

- su superfici piccole (da definire) ;
- realtà che puntano sulla vendita assistita;

- pv con forte animazione;
- visual merchandising attrattivi, studiando la sistemazione di un prodotto all'interno del punto di vendita in modo tale che produca effetti di comunicazione sul potenziale acquirente;
- uso di tecnologie innovative;

La scelta finale dei punti vendita da visitare andrà definita insieme, in base all'area prescelta.

- VISITA AI FORNITORI FIOR FIORE 1 gg

Visita presso un caseificio:

la visita al fornitore ha l'obiettivo di trasmettere la passione del mestiere, la capacità di trasferire il valore aggiunto dei prodotti e di raccontarne le caratteristiche, l'importanza dell'aderenza a taluni processi di lavoro, le caratteristiche qualitative dei prodotti stessi e non per ultimo il senso di accoglienza da riproporre nelle nostre realtà di vendita.

- WORKSHOP A DISTANZA DI 4 SETTIMANE ½ gg

Giornata di condivisione "a freddo":

Raccolta degli stimoli

Traduzione in spunti per progetti operativi

Sintesi

- VISITA A COOP ITALIA ½ gg

Focus sulla qualità prodotto Coop

Visita Ai laboratori

Approfondimento sui mondi PAM (prodotto a marchio)

- CONTO ECONOMICO E LEVE GESTIONALI 1 gg

- BUSINESS INTELLIGENCE E ANALISI DATI VENDITE 1 gg

C) RISORSE UMANE, LEADERSHIP E GOVERNO CAMBIAMENTO tot. 9gg

- NEGOZIAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE 2 gg

Attraverso la metodologia dell'Action Game si affronta il tema della negoziazione, lavorando sulle competenze di ruolo del responsabile di cooperativa che persegue obiettivi coordinando persone e intere funzioni, instaurando relazioni con i fornitori, cercando la collaborazione con altre funzioni.

L'obiettivo è riconoscere le dinamiche relazionali e gli elementi conflittuali propri di un'organizzazione complessa e ipotizzare possibili modalità di intervento, evitando i più comuni errori di percezione e valutazione e distinguendo i "problemi" dalle "persone".

- REGOLAMENTO AZIENDALE E PROCEDIMENTO DISCIPLINARE E GESTIONE DEL CONTRATTO DI LAVORO E RELAZIONI SINDACALI 2gg

Riflessione in ambito disciplinare a partire da casi concreti legati alle attività di punto vendita e confronto su indicazioni e procedure di soluzione.

Approfondimento sul tema regolamento aziendale, strumento utile a prevenire interventi di carattere disciplinare (attraverso riunioni, colloqui, interventi formativi) e ad agire in maniera efficace la leva disciplinare sia informale che formale.

Le principali tipologie contrattuali in vigore e gli aspetti gestionali ad esse connessi; confronto sulla gestione delle relazioni sindacali a livello aziendale e sugli ambiti di competenza dei ruoli di responsabilità di punto vendita.

- SVILUPPO DELLA CULTURA DELLA SICUREZZA 1 gg
- GESTIONE DEL CAMBIAMENTO: LAVORO, CONSUMO E RELAZIONI UMANE 2 gg

Consumi, lavoro e relazioni umane, sono tre concetti interconnessi: ci sono dei segnali di cambiamento?

Assistiamo a un fiorire di nuove forme di consumo con tratti sempre più sociali. Anche in ambito lavorativo si moltiplicano le storie di successo di imprese che tendono a promuovere motivazioni come collaborazione, creatività, assunzione di responsabilità, rispetto per le persone. Esplorare i cambiamenti in corso nell'organizzazione e nella sua cultura d'impresa significa proiettarsi anche su quelli futuri e possibili, necessari e probabili e che riguardano il lavoro, l'organizzazione d'impresa, il consumo, la vita sociale.

- SELF LEADERSHIP E SCIAMANAGER*

2gg

L'obiettivo è di mettere in luce il misterioso potenziale del singolo per fornire strumenti per attingervi ogni giorno: una sfida impegnativa.

L'esperienza outdoor è centrata sull'acquisizione di una maggiore consapevolezza di sé, dei propri limiti, delle proprie energie.

*SCIAMANAGER è il provocatorio titolo di un percorso di crescita personale e manageriale basato sulla rivisitazione e sull'adattamento ai tempi moderni e ai contesti organizzativi delle conoscenze della tradizione sciamanica sudamericana.

Si tratta di un percorso che individua nella gestione "impeccabile dell'energia una potente chiave di successo personale e professionale: ogni nostro pensiero, emozione o azione, richiede, muove o produce energia. La consapevolezza e la gestione strategica dell'energia (impeccabilità) garantiscono efficacia ed eticità all'azione del manager.

5) TEMPISTICA DEL PERCORSO: IL CALENDARIO

TITOLO MODULO	AMBITO FORMATIVO	TIPOLOGIA FORMATIVA	DOCENZA	DURATA	DATA	SEDE
Start up del percorso	<i>Presentazione e percorso</i>	Incontri individuali	Settore Formazione	½ gg.	20.04.2015 9,00-13,00	Unicoop Firenze
Focus Group "Il Capo Coop: valori e leve gestionali"	<i>Cultura Cooperativa</i>	Incontri intercooperativi	Scuola Coop e Responsabili Coop	1 gg.	18.05.2015 9,00-18,00	Scuola Coop
Formare ai valori : introduzione all'attività outdoor	Cultura cooperativa	Incontri intercooperativi	Consulenza esterna	1 gg	23.06.2015 Intera giornata	Firenzuola
Formare ai valori : la permacultura nell'impresa	Cultura cooperativa	Incontri intercooperativi	Consulenza esterna	2 gg	24 e 25.06.2015	Appennino Tosco Romagnolo con pernottamento
Ki- Tour Intercooperativo: le realizzazioni innovative del Retail	<i>Gestione pv/Politiche Commerciali</i>	Incontri intercooperativi	Consulenza esterna	1 gg.	16.09.2015	Reggio Emilia - Parma
Visita fornitori Fior Fiore (caseificio)	<i>Gestione pv/Politiche Commerciali</i>	Incontri intercooperativi	Responsabili delle Cooperative	1gg	17.09.2015	Caseificio Colla Cadeo - Piacenza
ALLA RICERCA DEL CAPO COOP	Cultura cooperativa	Incontri intercooperativi	Scuola Coop e responsabili Coop	1 gg	30.09.2015	San Marcello Pistoiese
Workshop: giornata di condivisione degli stimoli raccolti durante il retail tour. Traduzione in spunti per progetti operativi e sintesi	<i>Gestione pv/Politiche Commerciali</i>	Incontri intercooperativi	Consulenza esterna	½ gg	08.10.2015 9,00-13,00	Casalecchio di Reno (BO) Coop Italia
Visita COOP ITALIA Incontro con i responsabili qualità e visita ai laboratori	<i>Gestione pv/Politiche Commerciali</i>	Incontri intercooperativi	Coop Italia	½ gg	08.10.2015 14,00-18,00	Casalecchio di Reno (BO) Coop Italia
SVILUPPARE LA CULTURA DELLA SICUREZZA	<i>Risorse Umane</i>	Incontri Unicoop Firenze	Consulenza esterna	1 gg	Settimana del 19.10.2015	Unicoop Firenze
Cultura cooperativa e ruoli di rappresentanza-1 step	<i>Cultura cooperativa</i>	Incontri intercooperativi	Responsabili Cooperative/Scuola Coop	1 gg	05.11.2015	Coop Reno
Cultura cooperativa e ruoli di rappresentanza-1 step	<i>Cultura cooperativa</i>	Incontri intercooperativi	Responsabili Cooperative/Scuola Coop	1 gg	Settimana del 9 o del 16 novembre 2015	Scuola Coop
Cultura cooperativa e ruoli di rappresentanza-2 step (preparazione evento)	<i>Cultura cooperativa</i>	Incontri intercooperativi	Responsabili Cooperative/Scuola Coop	1 gg	21.01.2016	Scuola Coop
Cultura cooperativa e ruoli di rappresentanza-3 step evento conclusivo	<i>Cultura cooperativa</i>	Incontri intercooperativi	Responsabili Cooperative/Scuola Coop	½ gg	11-02-2016	Da definire
Conto economico e leve gestionali	<i>Gestione pv/Politiche Commerciali</i>	Incontri Unicoop Firenze	Responsabile controlling comm.li e responsabile di pdv	1 gg	Settimana del 22.02.2016	Unicoop Firenze
Business Intelligence e analisi dati vendite	<i>Gestione pv/Politiche Commerciali</i>	Incontri Unicoop Firenze	Responsabile sw dir. Business Intelligence	1 gg	Settimana del 07.03.2016	Unicoop Firenze

Gestione del cambiamento: lavoro, consumo e relazioni umane	Risorse Umane	Incontri intercooperativi	Scuola Coop	2 gg	Settimana del 11.04.2016	Coop Amiatina
Negoziare nelle organizzazioni complesse: elementi di peace-keeping	Risorse Umane	Incontri Unicoop Firenze	Consulenza esterna	1 gg	18.04.2016	Unicoop Firenze
Regolamento aziendale e procedimento disciplinare	Risorse Umane	Incontri Unicoop Firenze	Direttore pv	1 gg	11.05.2016	Unicoop Firenze
Esperienza outdoor "Self-leadership e Sciamanager"	Risorse Umane	Incontri intercooperativi	Consulenza esterna	2 gg	25 e 26.05.2016	La Verna (AR)
Gestione del contratto di lavoro (con affondo su CIA) e Relazioni sindacali	Risorse Umane	Incontri Unicoop Firenze	Ufficio illegale/Direttore pv	1 gg	08.06.2016	Unicoop Firenze
Negoziare nelle organizzazioni complesse - follow up	Risorse Umane	Incontri Unicoop Firenze	Consulenza esterna	1 gg	15.06.2016	Unicoop Firenze

9.6.2 ESEMPLIFICAZIONE PERCORSO FORMATIVO DI SVILUPPO COMPETENZE PER IL RUOLO DI CAPO REPARTO (100 FIORI EDIZIONE 9)

Questo percorso non è intercooperativo ma è svolto soltanto da Unicoop Firenze.



1) STRATEGIE E LOGICHE DEL PROGETTO

- Valorizzazione e ampliamento della consapevolezza del capo reparto come figura strategica della cooperativa, attraverso lo sviluppo della capacità di lettura dell'organizzazione e dei suoi valori/missione;
- Sviluppo e implementazione della capacità di collaborare e lavorare insieme come capi nel punto vendita, secondo una logica di cooperazione e partecipazione;
- Trasmissione e condivisione della missione e dei valori della cooperativa attraverso esperienze sul campo e occasioni d'aula;
- Mantenimento del percorso formativo integrato di formazione d'aula e formazione sul campo, con una maggiore interazione tra le diverse aree di sviluppo e tra competenze tecnico-specialistiche e competenze trasversali.

Il percorso formativo per capi reparto si propone di sviluppare il ruolo del capo reparto inteso come primo livello gestionale e di responsabilità all'interno di Unicoop Firenze e rappresenta un esempio di stile cooperativo.

2) GLI OBIETTIVI DEL PERCORSO FORMATIVO

- Sviluppare le competenze necessarie per agire il ruolo di capo in modo efficace, consapevole e coerente con le caratteristiche dello stile di guida cooperativo;
- Diffondere livelli di conoscenza che agevolino gli scambi tra le funzioni di vendita e quelle a monte del punto vendita;
- Fornire i metodi e gli strumenti necessari per una efficace ed efficiente organizzazione del lavoro, pianificazione delle attività e gestione delle risorse umane;
- Rafforzare la consapevolezza delle linee strategiche della cooperativa in ambito commerciale;
- Diffondere la cultura della sicurezza come valore profondo da trasmettere ai propri collaboratori;
- Favorire lo spirito di squadra attraverso la costruzione di network lavorativi.

3) ELEMENTI DI INNOVAZIONE

a) ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE INTERNA

- Inserimento su Cezanne delle giornate d'aula con la possibilità per gli allievi di iscriversi autonomamente a ciascuna attività. L'introduzione dell'iscrizione su Cezanne, sperimentata su altre attività formative, ha l'obiettivo di aiutare l'allievo capo reparto a conciliare impegni in punto di vendita e attività in aula e al tempo stesso di responsabilizzarlo rispetto alla partecipazione alle giornate di formazione (gli allievi non sono più convocati in una data ma scelgono la giornata di formazione a cui partecipare). Gli allievi riceveranno una mail informativa sull'apertura delle iscrizioni su Cezanne.
- Potenziamento e snellimento della comunicazione interna verso i direttori tutor. Potranno in ogni momento verificare la fase del percorso 100 fiori 9 consultando lo spazio dedicato nella intranet. All'avvio di ogni nuova attività nella homepage della intranet apparirà un messaggio "modello news" cliccando dentro al quale il direttore sarà reindirizzato nello spazio dedicato al 100 fiori 9.
- Potenziamento della comunicazione interna verso gli allievi tramite una password essi avranno accesso allo spazio internet dedicato al 100 fiori 9 in cui

potranno consultare il calendario e scaricare i materiali messi a disposizione dalla formazione.

b) ARTICOLAZIONE PERCORSO, CONTENUTI, METODOLOGIE FORMATIVE

- Ridefinizione dei contenuti aula coerente con la revisione complessiva dei percorsi di sviluppo al ruolo (es. attività in affiancamento alla funzioni di sede);
- Inserimento di open day presso direzioni di sede come occasioni per sviluppare consapevolezza organizzativa e per esprimere/rilevare eventuali esigenze formative specifiche (es. sistemi informativi e relativi processi a monte);
- Integrazione tra le principali aree di formazione con l'introduzione di "attività ponte";
- Inserimento di giornate dedicate a prodotto/fornitore, finalizzate ad integrare la formazione tecnico-specialistica acquisita sul campo;
- Proposta di attività pilota sulla cultura della sicurezza;
- Potenziamento di una modalità di lavoro in piccoli gruppi, all'interno del progetto network, orientata a sviluppare collaborazione nel raggiungimento di un obiettivo comune;
- Aumento dell'impegno in aula di testimonianze e docenze interne, con particolare attenzione al coinvolgimento dei capi reparto in ruolo, a seguito dei positivi riscontri raccolti nelle edizioni precedenti legati all'opportunità di confrontarsi con chi agisce già il ruolo;
- Coinvolgimento degli assistenti mini in alcune giornate del percorso allievi direttori finalizzate a sviluppare aree di competenze peculiari del ruolo.

4) LE AREE DI FORMAZIONE

a) **CULTURA DELL'IMPRESA COOPERATIVA**

- Unicoop Firenze nel contesto cooperativo
- Struttura organizzativa
- Missione, valori e identità Coop

b) **GESTIONE NEL PUNTO VENDITA**

- Ambito commerciale
- Ambito economico

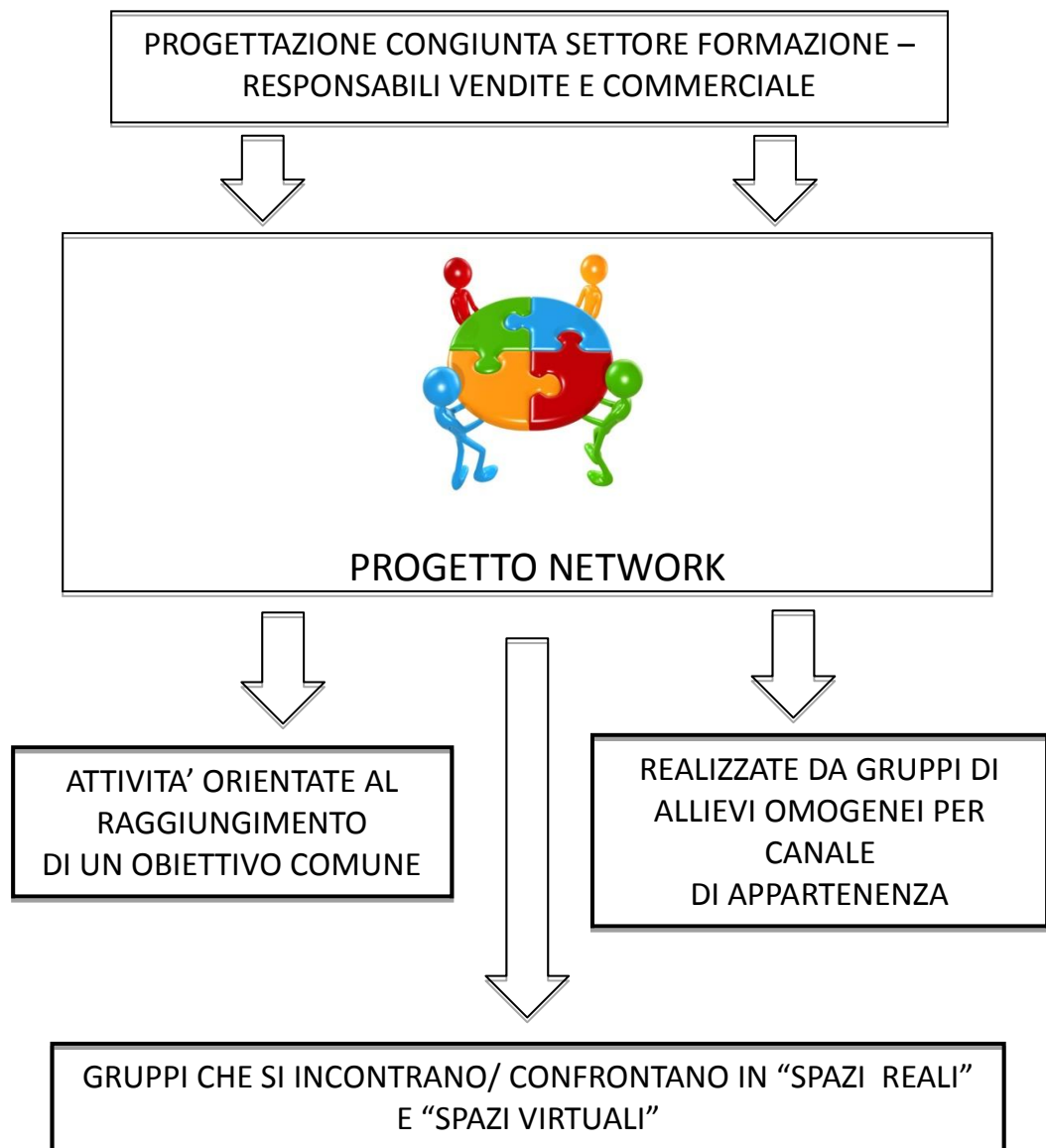
c) RISORSE UMANE

- Gestione del personale
- Organizzazione del lavoro
- Leadership
- Comunicazione
- Cultura della sicurezza

5) CALENDARIO ATTIVITA'

Marzo 2012	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Settembre
0. Start up + Avvio Network Docenza: Formazione, Comunicazione Interna Testimoni: Landi e Palatresi Durata: 1 gg. (6 ore) (presso Centro Ponte a Greve)	1. Unicoop Firenze e il contesto cooperativo. Docenza: Direttore PV, Formazione Durata: 1 gg.	2. Leve gestionali del Capo Reparto e raggiungimento degli obiettivi economici Docenza: Milleri, Testimoni: Direttore PV Durata: 1 gg. 3. Strumenti e tecniche di comunicazione Docenza: Faini Testimoni: Capo Reparto Durata: 1 gg. Progetto Network (1° step) Durata: ½ gg.	4. Lettura e analisi vendite Docenza: Milleri, Cinelli Testimoni: Direttore PV Durata: 1 gg.	5. Gestione riunioni: la comunicazione efficace dei dati di vendita Docenza: Faini, Milleri Durata: 1 gg.	6. Regolamento aziendale e procedimento disciplinare Docenza: Ufficio Legale, Direttore PV Durata: 1 gg. Progetto Network (2° step) Durata: 1 gg.
Ottobre	Novembre	Gennaio 2013	Febbraio	Marzo	Aprile
7. OPEN DAY Risorse Umane Docenza: Direzione Risorse Umane Durata: 1 gg.	8. La logistica in Unicoop Firenze Docenza: Direzione Logistica Durata: 1 gg. 9. Essere Capo Reparto – Rielaborazione dell'esperienza Docenza: Sviluppo e Formazione Durata: ½ gg.	10a. Contenimento delle differenze inventariali Docenza: Giovannini Durata: ½ gg. 10b. Procedure per la gestione amministrativa del Reparto Docenza: Gistri Durata: ½ gg. Progetto Network (chiusura) Durata: 1 gg. (presso Scuola Coop)	11. PAM (prodotto a marchio) – Identità e politiche commerciali Unicoop Firenze Docenza: Direzione Commerciale UF, Coop Italia Durata: 1 gg. 12. Visite a fornitori e rielaborazione esperienza con Category Docenza: Category di riferimento Durata: 1 gg. per reparto	13. Il contratto di lavoro Docenza: Ufficio Legale Durata: ½ gg. 14. Organizzazione del lavoro e pianificazione delle attività Docenza: Da definire Testimone: Direttore PV Durata: ½ gg. 15. Cultura della sicurezza sul lavoro Docenza: Consulenza Testimone: Direttore PV Durata: 1 gg.	16. Ruolo di Capo Reparto e stili di leadership Docenza: Consulenza Durata: 1 gg. (presso Scuola Coop)

6) PASSAGGIO DAL NETWORK AL SOCIAL NETWORK



a) LE FINALITA' DEL PROGETTO SOCIAL NETWORK

- Offrire agli allievi l'opportunità di operare in piccoli gruppo, rispetto alla definizione di un obiettivo comune;
- Favorire occasioni di confronto e collaborazione fra allievi che condividono lo stesso percorso, nell'ottica dello sviluppo del gioco e del lavoro di squadra.

- Sperimentare l'attività di progettazione, organizzazione e presentazione di un progetto definito, a partire da alcune scelte strategiche della cooperativa e da dati reali.

b) I CONTENUTI DEL PROGETTO SOCIAL NETWORK

Sviluppo di un progetto relativo alla rete di vendita sulla base di un tema assegnato.

9.7 LA FORMAZIONE NEI PERCORSI DI SUPPORTO AL RUOLO

Per quanto riguarda i percorsi di supporto al ruolo, ovvero un percorso di crescita all'interno del suo ruolo, può riguardare dunque chi è già direttore (chi è già caporeparto) e può procedere in un percorso di tipo orizzontale.

Quindi può essere il caso di un direttore punto vendita di un supermercato che viene chiamato a svolgere il ruolo di direttore in uno store con maggiore complessità; oppure il caso in cui il Direttore di un punto vendita viene chiamato a fare l'ispettore.

Anche in questo caso la Direzione Formazione con la Direzione Vendite individuano i fabbisogni formativi.

Questa è una macroarea perché la formazione è un obiettivo strategico e deve andare dietro alle esigenze dell'organizzazione e quindi una grandissima parte della formazione deve seguire l'evoluzione della rete di vendita.

In particolare, il ruolo del direttore su cui deve improntarsi la formazione è su tre versanti:

1. Gestione dei collaboratori;
2. Gestione economica: comprende anche una parte amministrativa, perché per saper gestire anche economicamente il punto vendita egli deve saper leggere conti economici ecc.;
3. Parte amministrativa.

Il supporto al ruolo dei caporeparto e dei direttori non viene svolto frequentemente sotto il nome “supporto al ruolo per caporeparto o direttore punto vendita” ma ci sono determinate occasioni, quali alcuni cambiamenti della rete di vendita che lo rendono necessario.

9.8 LA FORMAZIONE IN CASO DI CAMBIAMENTI DELLA RETE DI VENDITA

Ogni anno Unicoop Firenze registra molte aperture di negozi o di ristrutturazioni di punti vendita e con quell’occasione in quei negozi viene fatta formazione che è legata alla strategia aziendale nell’aprire o nel ristrutturare un negozio di quel tipo in quella determinata area. Viene dunque svolto un intervento formativo che riguarda sia il gruppo dirigente (capireparto e direttori), sia gli addetti.

Questo avviene con grandissima sinergia perché la formazione che viene fatta con gli addetti viene svolta sempre con un presidio del gruppo dirigente in aula che fa da punto di collegamento tra la Direzione Formazione e l’organizzazione. La Direzione Formazione segue tutta la parte della progettazione e su alcuni temi promuove azioni in presa diretta.

Nel caso di formazione della cultura operativa i formatori sono interni al punto vendita e la docenza è fatta a “quattro mani”, dalla Direzione Formazione e dai direttori punto vendita.

9.8.1 FORMAZIONE CON IL “MODULO SUI PRODOTTI A MARCHIO”

È interessante sviluppare come esempio di questo contesto il “modulo sui prodotti a marchio Coop”, ovvero la formazione sulle caratteristiche dei prodotti a marchio Coop che viene gestita direttamente dall’Ufficio Formazione perché il prodotto a marchio è fondamentale ed esprime il posizionamento dell’azienda, il valore dell’azienda.

Il prodotto a marchio Coop comprende il prodotto base e tutte le linee che sono in continua evoluzione a seconda delle esigenze del mercato, dalla linea “fior fiore” che rappresenta l’eccellenza gastronomica, al prodotto salutistico “bene sì”.

Il modulo sul prodotto a marchio è da sempre presente nei percorsi di sviluppo per allievi caporeparto e direttore e viene affrontato non solo sulla formazione inerente il prodotto stesso, ma anche andando a visitare i fornitori dei prodotti a marchio; spesso si tratta di fornitori locali che in alcuni casi non si estendono neanche su tutta la rete di vendita (es. alcuni fanno riferimento solo alla zona del pisano); successivamente viene fatta fare anche la visita a Coop Italia (centrale del prodotto a marchio). Questo modulo interattivo è stato creato recentemente anche per gli addetti e va a toccare tutte le linee del prodotto a marchio e quindi tutte le caratteristiche che sono trasversali ai vari prodotti.

Quindi la formazione sui prodotti a marchio Coop prima era implementata solo per i caporeparto e direttori, oggi è implementata anche agli addetti e questo a garantire l'importanza della formazione a tutti i livelli aziendali in risposta alla direzione strategica dell'impresa.

Inoltre, al momento dell'ingresso di una persona assunta per la prima volta, la direzione Formazione ha fatto una proposta di progetto di accoglimento per le nuove assunzioni, nel quale c'è anche un'attività rivolta al prodotto a marchio.

Il modulo prodotto a marchio viene svolto anche nei punti vendita ristrutturati, infatti è necessario per sviluppare testate dedicate al prodotto a marchio, come ad esempio la testata dedicata alla linea "fior fiore" che fa venire meno la logica che i generi vari sono tutti insieme, perché i prodotti del "fior fiore" sono comunque evidenziati; quindi l'azienda punta molto su questa tipologia di formazione perché è rappresentativa dei suoi valori, della sua cultura e si è resa necessaria la formazione anche a livello degli addetti.

Per il modulo sul prodotto a marchio, si effettua una formazione d'aula con un metodo abbastanza divertente che è un gioco, in cui i partecipanti sono divisi in gruppi e hanno un tabellone, nel quale si scoprono delle domande con punteggio, a difficoltà crescente, riguardanti i vari mondi del prodotto a marchio.

Questa sorta di competizione tra i vari gruppi è un pretesto per fornire una serie di informazioni e indicazioni sul prodotto a marchio.

Quindi, le aperture e le ristrutturazioni "cubano" tantissimo nell'implementazione della formazione.

9.9 LA FORMAZIONE A SUPPORTO DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Prendendo in considerazione la formazione e il cambiamento organizzativo, abbiamo visto che prima della riorganizzazione della Direzione Risorse Umane del 2010, la Formazione era insieme allo Sviluppo, successivamente invece i due settori sono stati divisi. Lo Sviluppo fa riferimento ad un responsabile e la Formazione fa riferimento ad un altro responsabile.

Allo Sviluppo è stata affidata anche la funzione della Selezione, invece alla Formazione è stata data la responsabilità del supporto al cambiamento organizzativo.

Il cambiamento organizzativo in cooperativa è continuo e veloce ed è dunque necessario avere una funzione che supporta le direzioni interessate nell'affrontare il cambiamento che la riorganizzazione impone.

Il cambiamento organizzativo può essere:

- Il cambiamento e riorganizzazione di una o più direzioni e quindi esigenze di svolgere un intervento formativo di supporto al cambiamento stesso, perché le persone cambiano i ruoli, cambia l'approccio al lavoro e dunque cambia il rapporto con il cliente interno.

Il cambiamento è continuo e un esempio può essere la Direzione Vendite che fino a poco tempo fa gestiva da sola tre canali di vendita, oggi sono state create due Direzioni di Vendita:

- ✓ Una segue solo il canale delle grandi strutture;
- ✓ Una segue solamente i supermercati e minimercati.

La continua evoluzione del contesto esterno impone quindi, nell'arco di un anno, di andare a ritoccare in continuazione il modello organizzativo delle varie Direzioni, per riallineamenti e riassetamenti.

È necessario che la formazione vada a supporto del cambiamento organizzativo e questo è evidenziato anche dal fatto che una voce del budget della formazione sia riferita al cambiamento organizzativo. Attraverso la formazione le persone vengono accompagnate verso il cambiamento con attività di supporto specifiche alle necessità; la formazione, in questo caso, avviene spesso con la metodologia del coaching personale, anche se questo dipende dai livelli di responsabilità, più

si sale nella scala gerarchica, più aumenta il bisogno di incentrare la formazione sulla singola persona.

- Oppure, per progetti di cambiamenti più procedurali come ad esempio l'inserimento di un nuovo sistema informatico nel quale si inserisce una nuova procedura. Ad esempio cambia il sistema che fornisce gli ordini in negozio ed è necessaria una formazione per tutti, quindi si tratta di una formazione che riguarda numerose altissime.

Un pilota che partirà tra breve in via sperimentale su 4 negozi riguarda una app salva tempo per fare la spesa e, partendo questa novità viene implementata la formazione che è a supporto del cambiamento organizzativo agli operativi.

Quindi, la Direzione Risorse e Sistemi che ha realizzato il cambiamento organizzativo contatta la Direzione Formazione, alla quale spetta effettuare la rilevazione del fabbisogno formativo intervistando il responsabile di progetto e traducendo il tutto in un'attività formativa.

9.10 COLLABORAZIONE TRA LE DIREZIONI FORMAZIONE DELLE COOPERATIVE

Un aspetto importante da prendere in considerazione è il fatto che tra tutte le varie cooperative vi è molto scambio di informazioni. Ogni cooperativa è un'impresa autonoma e quindi implementa la propria politica commerciale e la propria politica delle risorse umane.

Però dentro il mondo Coop, c'è la Scuola Coop che fa da punto d'incontro tra le varie cooperative e quindi vi è un grande confronto reciproco. I Direttori formazione di tutte le varie cooperative fanno parte del Comitato Didattico di Scuola Coop e quindi c'è un continuo scambio di informazioni. Infatti, se una Direzione Formazione sperimenta nella sua cooperativa una consulenza, c'è poi l'occasione del confronto tra tutte le cooperative.

Spesso è Unicoop Firenze che sperimenta e fornisce indicazioni alle altre cooperative; però c'è stato anche il caso del “modulo prodotto a marchio”, analizzato

precedentemente, che è stato implementato da una media cooperativa e che è stato recuperato anche da Unicoop Firenze.

9.11 FORMAZIONE PER I DIVERSI PROFILI DELLE RISORSE UMANE

Chiedendo al Dott. Antonio Renzi della Direzione Formazione di suddividere l'intera popolazione aziendale all'interno di una matrice che ha per variabili il potenziale (basso e alto) e la prestazione (bassa e alta), egli l'ha suddivisa in questo modo:

POTENZIALE	ALTO	Risorse nuove in percorso di sviluppo : giovani addetti in percorso di caporeparto, allievi direttori, oppure giovani in percorso di crescita nella sede	Persone che hanno già esperienza ai livelli alti ma sempre in sviluppo e crescita
	BASSO	Addetti operativi entrati da poco tempo, non in un percorso di crescita: neoassunti operativi	Figure operative che hanno un alto livello di specializzazione ma non sono in sviluppo, quindi personale di esperienza senza prospettiva di sviluppo
		BASSO	ALTO
		PRESTAZIONI	

Sulla base di tale suddivisione è stato possibile capire come la gran parte della formazione venga fatta a supporto dello sviluppo, per personale operativo che è in cooperativa da diversi anni.

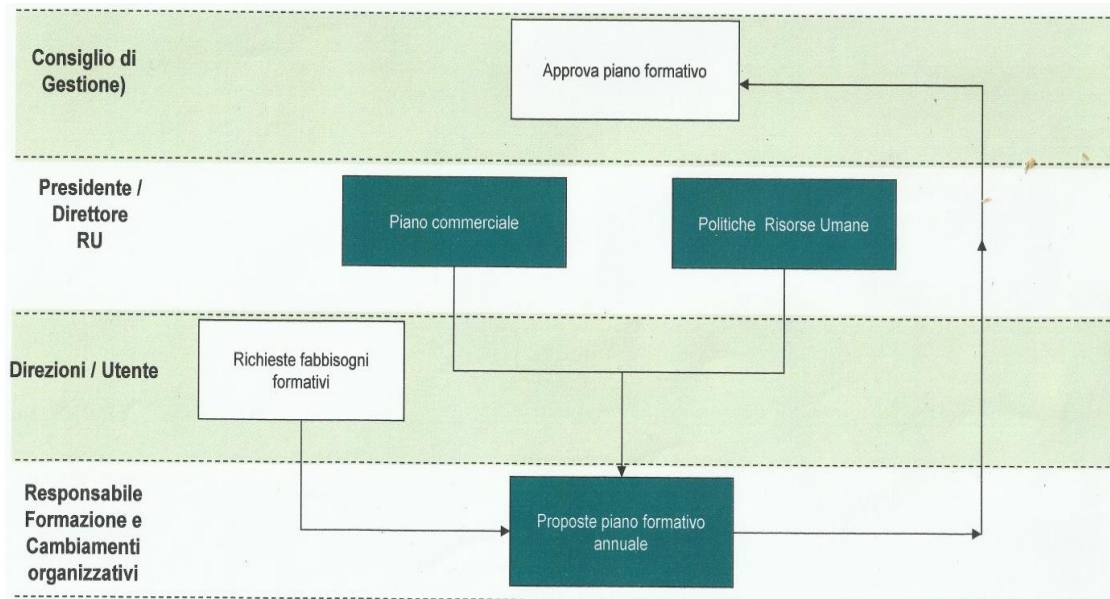
È importante comunque agire anche sul personale operativo di esperienza perché è si rende necessario professionalizzarlo o motivarlo, e in questa area vi si trova la maggior parte della popolazione aziendale, che è anche la più difficile da gestire e da motivare (ad esempio il gastronomo che svolge tale lavoro da 20 anni e che per sua scelta non vuole crescere, si può stancare), quindi quando ci sono nuove aperture o ristrutturazioni di progetti speciali della rete di vendita si va ad agire su questa tipologia di personale.

La tipologia che risulta essere la più penalizzata è la popolazione di neoassunti operativi perché in termini numerici rappresentano una notevole minoranza, le assunzioni sono diminuite drasticamente e viene implementata più una formazione sui valori e sulle caratteristiche distintive dell'organizzazione e si fa poi una formazione sul campo sul come si lavora, sulla professionalità con un trainer on the job e pochissima formazione d'aula.

Però tanta formazione viene fatta per capireparto e direttori punto vendita con attività di supporto al ruolo (formazione per svolgere bene il ruolo) e non in un'ottica di sviluppo.

In Unicoop Firenze c'è molta crescita dall'interno, infatti ad esempio il Direttore vendite, il Direttore Risorse Umane non hanno competenze tecniche ma comunque per ricoprire tale ruolo in cooperativa, l'aspetto fondamentale è la conoscenza della rete.

9.12 IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO FORMATIVO



Il processo inizia con l'input proveniente dalla presentazione del piano commerciale che viene comparato con le politiche delle Risorse Umane (che possono per esempio prevedere per il 2016 di incrementare lo sviluppo dall'interno, piuttosto che ricercare persone fuori). Viene successivamente elaborato un progetto di piano formativo annuale, rispetto agli obiettivi macro stabiliti; questi vengono integrati dalle interviste a tutti i responsabili delle funzioni aziendali sulla base dei fabbisogni formativi:

- organizzativi,
- tecnico-specialistici,
- individuali, che possono essere di sostegno al ruolo nel caso in cui una persona rimanga ad esercitare il ruolo svolto ma che è ha bisogno di formazione, è necessario determinare i suoi punti di forza e di debolezza e questo si evince dalle valutazioni dell prestazioni. Inoltre, i fabbisogni formativi individuali possono essere per percorsi di sviluppo che una persona può fare, e per questo c'è la valutazione del potenziale e il punto di vista e valutazione del capo diretto.

Vengono definiti quindi gli obiettivi formativi che portano a definire il piano formativo.

Il piano formativo deve essere successivamente sottoposto all'approvazione del Consiglio di Gestione che può approvarlo o correggerlo.

Sulla base del piano formativo approvato, viene redatto il budget della formazione.

9.13 IL BUDGET DELLA FORMAZIONE

Descrizione progetto formativo	Preventivo 2015	Incidenza % costi	Preventivo ore anno 2015	Incidenza % ore	Monte ore personale sede	Monte ore personale Grandi Superfici	Monte ore personale Supermercati	Monte ore personale Minimercati	Monte ore personale Ce.Dis
TOTALE									
OBBLIGATORIA									
FAD PIATTAFORMA									
HACCP Formazione aula									
Haccp FAD									
Prevenzione e sicurezza post accordo stato-regioni 81/08 e 81/08									
Patentino Funghi									
Formazione tutor apprendisti									
Formazione apprendistati									
Aggiornamento farmacisti									
ISTITUZIONALE									
Cultura Impresa coop									
Prodotto a marchio coop									
RIQUALIFICAZIONE E AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE									
Scuola Mestieri									
Progetto speciale riallineamento OF									
Nuovi inserimenti OF									
Corsi Formazione a catalogo									
SUPPORTO AL CAMBIAMENTO									
Formazione valutazione prestazioni									
Formazione formatori									
Formazione formatori (CULTURA COOP)									
Formazione formatori (SCUOLA MESTIERE OF)									
Formazione formatori Allievi CR									
Progetti strategici varie DIREZIONI									
PERCORSI DI SVILUPPO A RUOLO									
ALLIEVI CAPI REPARTO 100 FIORI									
ALLIEVI DIRETTORI									
ATTIVITA' DI SUPPORTO A RUOLO									
Sostegno crescita professionale e miglioramento relazione con il cliente degli addetti vendite									
Category Management									
Direttori pdv -focus capacità relazionale -									
NUOVE APERTURE E RISTRUTTURAZIONI									
Nuove aperture /ristrutturazioni									
FON.COOP. (recupero formazione finanziata)									

La figura qui sopra riportata indica un'esemplificazione del budget redatto da Unicoop Firenze. Le varie macroaree elencate nelle righe verdi riprendono le aree di intervento della formazione.

Tutte le varie macroaree devono essere sottratte, ad esclusione del recupero Fon.Coop, il cui ammontare deve essere sommato perché sono soldi che vengono recuperati dalla formazione finanziata.

Sostanzialmente vengono fatti due budget (e vengono tenuti due consuntivi):

- Costi “vivi” della formazione, cioè i costi reali della formazione quali: affitto delle sale in caso di corsi fuori dalla sede; consulenza; docenza. Non sono inclusi invece i rimborsi.
- Ore formazione; per il conteggio delle ore bisogna tener conto che un percorso formativo si protrae per giornate intere, mezze giornate e anche dell'utilizzo dell'e-learning che riduce le ore formative (4 ore di lezione frontale corrispondono a 1 ora e mezzo di aula virtuale).

È necessario fare il conteggio delle ore da dedicare alla formazione per sviluppare il costo orario del lavoro ottenuto sulla base del costo medio del lavoro moltiplicato per il numero delle ore.

Ore formazione * costo medio del lavoro=costo del personale.

Le ore formazione vanno moltiplicate per il costo medio del lavoro perché i livelli di inquadramento, di responsabilità e i livelli retributivi sono diversi.

I due costi devono essere sommati, perché se un soggetto fa formazione, non produce e quindi ha un centro di costo a se. Quindi è necessario sommare i costi “vivi” al costo del personale e determinare l'ammontare del budget della formazione che poi dovrà essere confrontato con il consuntivo.

L'investimento in formazione del 2014 è stato:

ANNO	Ore (formazione aula+on the job)	Costi “vivi”
2014	166.000	600.000 euro

Il calcolo complessivo dei **costi di formazione** si ottiene sommando i costi “vivi” al costo del personale (costo orario moltiplicato le ore di formazione); il costo orario del personale è stato stimato intorno a 25 euro:

$(25 \times 166.000) + 600.000 = 4.750.000$ euro

Unicoop Firenze non è “alla produzione” ma, la vendita corrisponde alla produzione, quindi tutti i costi vengono ribaltati su chi “produce”, ovvero il punto vendita. Quindi i costi sono ribaltati e spalmati sul punto vendita in funzione delle dimensioni, del numero del personale, del fatturato, ecc.

Un consuntivo viene fatto a metà anno (Giugno) e un consuntivo a Settembre; a Settembre, inoltre viene fatta una previsione del consuntivo al 31/12, perché dovrà essere costruito il budget dell'anno successivo. A Settembre viene fatto il consolidamento di Giugno e, sulla base del consuntivo del 30 Settembre viene fatta la proiezione degli altri tre mesi per poi fare il budget e verificare quanto si sposta il budget dell'anno precedente dal consuntivo.

9.14 ESEMPIO DI UN PIANO FORMATIVO PER RISTRUTTURAZIONE SUPERSTORE

Il piano formativo proposto è incentrato sul tema della relazione - sia quella interna al gruppo di lavoro sia quella esterna con il socio/cliente - con l'obiettivo di rafforzare uno stile condiviso e distintivo di gestione del cliente:

- Fornire strumenti al Gruppo Dirigente affinché sia protagonista del cambiamento e punto di riferimento per i rispettivi gruppi di lavoro;
- Supportare il Gruppo Dirigente nello sviluppo di un approccio relazionale comune e condiviso;
- Creare occasioni di riflessione sul servizio offerto dalla concorrenza e sulle esperienze più innovative realizzate in cooperativa;
- Rafforzare negli addetti la consapevolezza dei propri punti di forza e degli strumenti per crescere nell'attuale mercato della GDO a partire dal valore aggiunto rappresentato dalla professionalità del personale di vendita;

- Sviluppare sensibilità ed attenzione per la relazione con il cliente nella consapevolezza che essa rappresenta lo strumento principale nella fidelizzazione e nella costruzione di un rapporto di fiducia;
- Rafforzare la consapevolezza del rapporto tra scelte commerciali e valori del Prodotto a Marchio Coop;

FORMAZIONE DEL GRUPPO DIRIGENTE

1. Gestione della relazione 8 ORE

L'intero gruppo dirigente sarà coinvolto in un'attività di condivisione e allineamento rispetto all'attività di gestione della relazione esterna e interna identificando obiettivi e linee guida sui quali confrontarsi e dare input.

2. Gestione del cambiamento 16 ORE

Attività di formazione esperienziale dedicata alla gestione del cambiamento, all'innovazione e alla collaborazione all'interno del gruppo di lavoro.

3. Gestione della negoziazione 16 ORE

Intervento dedicato alla gestione di dinamiche relazionali complesse con particolare riferimento all'area legale.

FORMAZIONE DEL PERSONALE

Gestione della relazione 12 ORE

- Lavorare sull'orientamento al cliente partendo dall'osservazione delle eccellenze e delle innovazioni, interne alla rete di vendita di Unicoop Firenze e della concorrenza;
- Sviluppare la capacità di gestire la relazione di vendita, dalla comprensione e soddisfazione positiva del bisogno alla proattività, dalla capacità di gestire al

meglio il proprio stile relazionale alla capacità di chiudere con soddisfazione reciproca la vendita.

PAM (prodotto a marchio) 4 ORE

Attraverso una modalità di gioco (prodotto formativo di scuola coop) le squadre si sfideranno sul livello di conoscenza di mondi, etichette, peculiarità e caratteristiche del prodotto a marchio. Sarà questa l'occasione per approfondire e comunicare temi e informazioni preziose per la conoscenza del mondo Coop.

Si tratta di una formazione trasversale rispetto ai ruoli; riguarda sia gli addetti, sia i capi reparto sia i direttori punto vendita. Unicoop Firenze fa attività molto integrate, per attività che riguardano gli addetti, c'è sempre un ruolo di testimonianza e di supporto da parte del direttore punto vendita, del capo reparto e gli interventi formativi vengono progettati sempre internamente.

Le società di consulenza vengono chiamate per svolgere docenze specifiche; ad esempio nel caso di ristrutturazione, la formazione sul prodotto a marchio avviene internamente in autonomia e poi c'è la formazione sulla gestione del cliente o la gestione della relazione che fa un esperto della materia, però vengono fatte sempre con la presenza in aula di un capo reparto o di un direttore punto vendita che fa da punto di collegamento tra i messaggi del consulente e l'organizzazione.

Quando vengono fatte attività mirate per specifici negozi, anche se sono attività d'aula, la formazione viene fatta nel punto vendita. Cioè, se c'è la ristrutturazione del punto vendita di San Miniato ad esempio, è la Direzione Formazione che trova uno spazio nel negozio stesso o in una struttura vicina.

9.15 IL PROCESSO DI FORMAZIONE

In cooperativa il processo di formazione parte da un'esigenza organizzativa, quindi viene definito il budget della formazione e vengono definite alcune linee strategiche in linea e nella direzione della cooperativa, indicando quali sono le aree d'intervento.

È necessario analizzare in che direzione sta andando l'organizzazione (in una logica top-down) e quindi sarà necessario sviluppare i vari macrotemi e fare delle proposte.

Parallelamente, la definizione del fabbisogno formativo passa anche attraverso una logica bottom-up, attraverso il contatto con le funzioni aziendali di riferimento (rappresentate dal 95% della rete di vendita).

Quindi viene sviluppata la raccolta del fabbisogno formativo con interviste da parte della Direzione Formazione ai direttori del punto vendita, al Direttore Vendite, al Direttore Commerciale, al Direttore Sistemi.

Però può accadere anche l'opposto, ovvero che sulla base delle linee strategiche della cooperativa, delineate dal Consiglio di Gestione, è la Direzione Formazione che elabora delle proposte formative che vengono inoltrate alle singole Direzioni che possono accettare o meno.

Un esempio di un progetto partito dalla Direzione Formazione è stata l'esigenza (fabbisogno rilevato) di elaborare nel gruppo dirigente degli store la gestione del gruppo per rendere più efficace il loro lavoro, quindi è stata fatta una proposta di formazione che sviluppava la logica della leadership e della followership.

Oppure un altro esempio, ha riguardato la cultura della cooperativa: l'input è stato di lavorare sulle persone consolidate con un contratto stabile negli ultimi anni, ma che non facevano parte della "vecchia guardia". L'indicazione della cooperativa è stata di formare le persone che sono state assunte negli anni del "grande sviluppo" sulla cultura organizzativa poiché magari hanno sentito la cooperativa meno vicina ad essi perché venivano aperti negozi in territori che non erano originari della cooperativa stessa. Quindi sono state prese le persone consolidate dal 2002 al 2010 (gli anni dello sviluppo) e, la Direzione Formazione ha progettato un percorso sulla cultura cooperativa in totale autonomia sulla base di questo input (della cooperativa) che prevedeva il coinvolgimento di direttori punti vendita come docenti, di ex dipendenti come testimoni aziendali.

Questo è accaduto anche per il recupero dei valori per affrontare la crisi, attraverso la partecipazione e convivenza; infatti l'anno scorso il Presidente del Consiglio di Sorveglianza, affermò che la crisi che stiamo vivendo trova le sue radici in un decadimento culturale della nostra società e per reagire tutti quanto dobbiamo contribuire ad un recupero di valori. In particolare, per favorire la continuità con il passato e per sostenere una nuova consapevolezza dei valori originari attraverso la loro ricontestualizzazione Unicoop Firenze si è mossa su due fronti. Da un lato, quello del rinnovo della "partecipazione" quale valore della forma organizzativa cooperativa e, dall'altro quello della promozione della "convivenza" fra le persone. Due principi tra l'altro riconducibili ai principi fondanti delle imprese cooperative ovvero, la partecipazione, intesa come controllo democratico da parte dei soci, e la solidarietà, intesa a livelli diversi sia interni che esterni alla cooperativa.

Sviluppare, dal punto di vista partecipativo, l'attività di quasi 8000 persone è l'obiettivo ambizioso che la cooperativa si è posta in questi ultimi anni. È stato diffuso un sistema di valori di Unicoop Firenze nato da un processo condiviso di ridefinizione dei valori della cooperativa. Contestualmente è stato promosso un percorso formativo di accompagnamento alla cultura operativa per i neo assunti, ovvero tutti gli stabilizzati in cooperativa dal 2010 ad oggi.

Il periodo di crisi che sta caratterizzando il contesto economico attuale, ha portato il Vertice di Unicoop Firenze alla consapevolezza della necessità di riflettere ulteriormente e riaffermare i valori della cooperazione anche attraverso la promozione di un nuovo rapporto di lavoro con i dipendenti della cooperativa. Il nuovo modo con cui si vuol concepire il rapporto di lavoro volge verso la responsabilizzazione di chi lavora, perché è un fattore determinante per l'azienda e per la società orientandosi verso la corresponsabilizzazione dei lavoratori nella cooperativa, senza penalizzare la rappresentanza sindacale.

Fra i valori che guidano Unicoop Firenze si ha: l'integrità, la correttezza e la coerenza nei comportamenti, il rispetto per la dignità delle persone e per l'ambiente, la solidarietà fra persone, gruppi, generazioni e imprese, la partecipazione in termini di diritti-doveri di ciascuno. Si tratta, qui di alcuni dei valori che la cooperativa vuol tornare a riaffermare per proiettarsi nel futuro.

In virtù di questo, e nella convinzione che il ritorno ai valori rappresenti un caposaldo per affrontare la crisi, anche per i "vecchi" dipendenti, ovvero per tutti coloro che non

erano stati coinvolti dal progetto formativo per i neo-assunti, sono stati promossi una serie di incontri tesi a riaffermare il sistema di valori della cooperativa.

L'obiettivo di riaffermare la cultura cooperativa anche attraverso il confronto diretto fra il Vertice aziendale e le generazioni più anziane ha rappresentato un'occasione di confronto e ascolto per iniziare ad innestare un'ulteriore processo di sviluppo orientato alla promozione della solidarietà fra le generazioni di lavoratori in azienda: i neo-assunti e coloro con maggiore anzianità aziendale. Infatti, i valori cooperativi già consolidati ed interiorizzati nella pratica quotidiana dai secondi sono da plasmare e socializzare nei primi. Il Presidente del Consiglio di Sorveglianza infatti ha dichiarato: "Nella crisi dunque non esiste un solo modo di essere convenienti e competitivi. C'è un modo che si riflette negativamente sulla vita delle altre persone, e un modello alternativo che invece le valorizza: noi seguiamo senza alcun cedimento questa seconda tipologia".

È anche e soprattutto, funzione della Direzione Comunicazione Interna prevedere nel suo piano di attività dell'anno futuro quello che è il piano di comunicazione rispetto a quelle che sono le linee guida, le direzioni strategiche dell'azienda, gli obiettivi che si vogliono raggiungere e stabilire come spingersi nell'attività informativa. L'incontro che è stato fatto con tutti i 7881 dipendenti da parte dei due Presidenti, del Consiglio di Gestione e del Consiglio di Sorveglianza è stato anche compito della Direzione Comunicazione. L'incontro prima avvenne con tutti i quadri e dirigenti, poi con tutti i responsabili di punto vendita e di sede, successivamente con tutti gli impiegati dei magazzini e con tutti gli impiegati addetti dei punti vendita, le informazioni furono dirette e vennero previste nel piano di comunicazione.

Spesso però per informare le intenzioni dell'azienda (le direzioni verso cui l'azienda vuole andare), vengono fatte riunioni per livelli di responsabilità e non necessariamente vengono sempre in presa diretta, magari arrivano fino al direttore punto vendita e a capo reparto e poi a cascata l'informazione arriva fino alla base. Per esempio, per quanto riguarda il budget, vengono date delle linee guida, la relazione viene fatta dal Presidente del Consiglio di Gestione, il quale presenta il piano commerciale e ci si ferma ai direttori punto vendita e ai ruoli di sede, spetta poi a queste figure realizzarlo all'interno delle proprie Direzioni, all'interno di ogni unità organizzativa.

Oppure, le direzioni aziendali possono essere trasmesse nei momenti in cui ad esempio il Direttore Risorse Umane convoca tutte le 43 persone della Direzione Risorse Umane

e fa una riunione diretta; oppure questo può avvenire per la Direzione Commerciale, Direzione Vendite ecc.

Infine, nei negozi possono avvenire riunioni di reparto o riunioni di punto vendita, quindi vengono fatte o dal capo reparto o dal direttore punto vendita insieme al capo reparto, oppure può avvenire da parte del direttore a tutto l'organico del punto vendita.

Quindi, ci sono delle linee strategiche che derivano dal management della cooperativa e sulla base di esse la Direzione Formazione e la Direzione Risorse Umane si muovono in autonomia facendo delle proposte; oppure c'è una fase di raccolta del fabbisogno formativo di dettaglio confrontandosi con le funzioni di riferimento.

La raccolta del fabbisogno, può essere sviluppata tramite l'intervista della Direzione Formazione o della Direzione Risorse Umane ai dirigenti delle varie funzioni, oppure se viene individuato un target più preciso si va in fase di microprogettazione ad intervistare i livelli intermedi; se ad esempio il fabbisogno formativo riguarda nella direzione commerciale, i Category dei freschi, a quel punto partirà un lavoro di microprogettazione con il Responsabile del Category Management.

La progettazione è sempre fatta a quattro mani e si collabora sempre con il cliente interno.

Prendendo in considerazione un caso di ristrutturazione di un negozio, la raccolta del fabbisogno formativo viene fatta con il direttore punto vendita, con il Direttore Vendite sotto il quale sta quel negozio, viene fatta attraverso i documenti che la Direzione inoltra facendo capire il contesto e gli obiettivi, successivamente viene fatta una progettazione di dettaglio con il direttore del punto vendita e capo reparto.

Le varie direzioni presentano i loro obiettivi e la Direzione Formazione propone dei contenuti e delle metodologie e a volte vengono proposte risorse interne come il personale della Direzione Vendite, direttori punto vendita, capireparto per fare da supporto metodologico. A volte sono stati chiamati in aula anche degli addetti alle vendite con una funzione di testimonianza; ciò per esempio è avvenuto quando sono stati convertiti degli ipermercati in superstore e c'era una parte del corso dedicata agli addetti alle vendite con le testimonianze dei loro colleghi che lavoravano in una grande struttura e dunque descrivevano il loro ruolo in un superstore.

9.15.1 PROBLEMATICHE RIGUARDANTI LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

In azienda non è presente un vero e proprio sistema di valutazione strutturata della formazione.

Non viene sviluppato il modello di Kirkpatrick per valutare la formazione:

viene misurato il gradimento (reazione) da parte dei soggetti formati e viene fatta la raccolta delle informazioni da parte dei clienti interni (direttori punti vendita) che danno alla Direzione Formazione gli input su come è andata la formazione. Quindi, tramite un confronto più o meno strutturato, che avviene tramite l'intervista, viene fatto un focus sui clienti interni per capire l'efficacia dell'attività formativa e avere dei ritorni informativi per migliorare gli interventi formativi, però il modello di Kirkpatrick non viene seguito.

Secondo il Dott. Romeo Cambi e il Dott. Antonio Renzi, gli step della valutazione della formazione da analizzare dovrebbero essere:

- Reazione
- Conoscenze
- Competenze
- Clima organizzativo
- Ritorno economico
- Ritorno sugli investimenti

ma si ritiene che gli ultimi livelli siano molto difficili da mappare .

Si prendono in considerazione degli indicatori realizzati tramite un sistema di indagine sul servizio cliente, realizzata da una società esterna, che monitora tutta la rete di vendita e che ci fornisce una dato del prima e del dopo formazione e che rileva delle indicazioni importanti. Ma sono dati a carattere qualitativo e non quantitativo. Il quantitativo è ritenuto dall'azienda difficile da valutare in maniera veritiera di quanto può incidere la formazione implementata ad esempio agli addetti di un punto vendita sulle performance di quel punto vendita; si ritiene infatti che le variabili da tenere in considerazione siano talmente tante (inserimento di prodotti particolari, presenza della concorrenza, ecc.) da rendere impossibile la valutazione in termini quantitativi della formazione.

Unicoop Firenze aveva investito inizialmente su questo aspetto indirizzando i formatori a corsi di formazione per riuscire ad applicare i diversi metodi di valutazione dei risultati della formazione, ma l'implementazione sembra essersi arenata.

Questo perché in passato l'azienda ha provato ad esempio a strutturare il ROI della formazione come indicatore di sintesi per quantificare il valore creato dalla formazione ma si è resa conto che è molto oneroso e antieconomico. Ad oggi dunque non c'è in azienda un sistema di valutazione del ritorno degli investimenti in formazione.

Secondo la Direzione Formazione è più importante investire in formazione, piuttosto che costruire un impianto di valutazione della performance che comunque non dà un risultato matematicamente sicuro.

È sicuramente un problema quello di capire quanto degli investimenti in formazione si siano tradotti in un beneficio economico.

L'azienda, dunque, implementa metodi di valutazione relativi al grado di soddisfazione del cliente interno o del commitment; ed effettua la valutazione della formazione confrontandosi con chi la riceve e chi l'ha commissionata, incrociando queste due visioni vengono tarati gli interventi formativi apportando modifiche o confermandoli.

Quindi, per esempio, se è stata fatta attività di formazione, la Direzione Formazione si confronta con la Direzione Vendite che è il principale committente e vengono ritirati gli interventi per un'apertura, per una ristrutturazione, oppure per un'attività di supporto sulla base delle criticità rilevate.

È un problema anche perché per ogni progetto occorrerebbe fare una valutazione specifica perché tutti i progetti sono completamente diversi tra loro; se viene fatta attività di formazione sulla ristrutturazione di 10 punti vendita, si tratta di 10 progetti formativi diversi, nei quali vi sono obiettivi diversi e quindi anche gli elementi da prendere in considerazione (prima, durante e dopo) per sviluppare quel tipo di analisi, cambiano tutte le volte e quindi alla fine la valutazione non viene fatta.

Il Direttore della Formazione Dott. Romeo Cambi ha dichiarato, sottolineando l'impossibilità della valutazione formativa: "Non posso chiedere un aumento dell'organico per mettere in piedi quel processo di valutazione della formazione strutturato che è confutabile; la Formazione non fa valutazione!"

Anche la valutazione dell'apprendimento non viene fatta; viene fatta solo dove c'è la richiesta per legge, per esempio i corsi di HACCP, perché è previsto un attestato basato sulla valutazione.

Il Direttore della Formazione di Unicoop Firenze sostiene che tra ciò che si studia e la realtà aziendale c'è molta differenza, la Direzione Formazione pensa a fare formazione e basta, non ci sono esami da superare, in passato, per la formazione di tipo manageriale (costruita con un'impronta accademica) era previsto il superamento di un esame finale ma oggi si è abbandonato tale strada perché si sostiene che non serve a niente, poiché chi superò tale esame poi non è cresciuto e invece chi lo superò poi è riuscito ad andare avanti.

Viene fatta la cosiddetta "customer" quando c'è un docente, per avere un primo ritorno, ma anche per questo, si preferisce fare un focus sugli incontri con alcuni soggetti coinvolti per capire i ritorni.

Nella Direzione Formazione, si sostiene che "per questi metodi, anche evoluti, l'organizzazione dovrebbe venirti dietro, ma nella realtà non è così. L'organizzazione è un insieme di persone e, quando ci si relaziona con le persone ci si rende conto di quanto diverso e difficile sia l'adattabilità e quindi se si porta avanti l'obiettivo senza tenere conto in ambito di relazione delle difficoltà che hanno altri soggetti nell'organizzazione a seguirti, non serve a niente".

Nelle situazioni ufficiali viene detto che la Direzione Formazione è composta da persone valide ed è efficace, questa positività è molto più apprezzata nell'organizzazione, che non un risultato scientifico di valutazione della formazione, che se poi non è condiviso, si sostiene che non serve a niente; anche perché si sostiene che mano a mano si salga nei ruoli, livelli di responsabilità, la valutazione che dà il soggetto che sta ad un livello gerarchico superiore pesa sempre di più del soggetto che sta ad un livello gerarchico inferiore.

Inoltre, c'è da valutare anche un altro aspetto, secondo il dott. Romeo Cambi e il dott. Antonio Renzi, la Formazione non fa valutazione perché si sostiene che il valore aggiunto che porta la formazione è quello di far aprire le persone in un contesto al di fuori della normale routine lavorativa. Se l'aula di formazione fosse valutativa, non verrebbe fuori questo aspetto; quindi in aula è ammesso tutto nei limiti del rispetto reciproco di ruolo e di persona.

La valutazione della risorsa umana viene fatta dalla Direzione Sviluppo:

- ✓ Valutazione della prestazione, quindi della prestazione professionale nel ruolo in essere;
- ✓ Valutazione del potenziale in virtù di un'evoluzione o di un cambiamento della professione.

Ma, durante l'attività di formazione, della somministrazione di un test, di un questionario, della valutazione delle competenze con scheda di valutazione, della lavorazione dei profili individuali, della presentazione di risultati di valutazione in ingresso, del colloquio finale di valutazione, alla Direzione Formazione non interessa. Non si vuole, cioè, che la formazione sia un momento di valutazione, il Direttore della Formazione infatti sostiene che durante l'attività di formazione è consentito esprimersi, anzi, se vengono evidenziate problematiche, quella giornata formativa viene indirizzata verso quei problemi che accumulano il gruppo e che magari non sono nemmeno previsti; infatti nella progettazione dell'attività formativa, fermo restando gli obiettivi, gli strumenti, le forme, le modalità e gli argomenti, si cercano di tenere presenti le varie problematiche, però possono presentarsi problemi che nessuno si immagina e occorre dunque essere abili nel riposizionare la giornata di formazione per dare risposta a quell'obiettivo immediato che viene fuori sul momento. Se i partecipanti sapessero di esser valutati, il percorso sarebbe alterato.

9.16 I PERCORSI DI SVILUPPO AL RUOLO VISTI DALLA DIREZIONE SELEZIONE E SVILUPPO

Vediamo nel dettaglio i percorsi di sviluppo al ruolo per i quali ci sono dei percorsi strutturati e qualificati e che rappresentano il cuore pulsante di Unicoop Firenze:

- Percorsi di sviluppo al ruolo per caporeparto;
- Percorsi di sviluppo al ruolo per direttore punto vendita.

Il percorso di formazione in aula è un percorso di supporto, il grosso della formazione viene fatta su campo ed è seguito dal settore sviluppo e selezione.

In realtà negli ultimi 5 anni sono state fatte delle proposte e delle applicazioni effettive di quei percorsi di crescita e sviluppo anche sulle sedi, nelle quali ci si arriva:

- dall'area di vendita con personale che ha svolto un percorso di studi, nel caso di posizioni scoperte, viene dato accesso prioritario alle persone che lavorano all'interno della struttura, quindi c'è una cultura che premia i percorsi di crescita interna;

- dall'altro, Unicoop Firenze, prima del 2010, ha ampliato nettamente la sua rete di vendita e quindi le strutture a supporto della rete di vendita si sono cominciate a strutturare anche con profili sempre più specialistici e quindi si fa riferimento direttamente all'esterno per ricercare tali figure. Si richiede per esempio personale che ha delle competenze nella Direzione Risorse umane, nell'ambito della selezione, formazione, sviluppo, comunicazione interna.

Il 70% dei percorsi di sviluppo, che richiedono interventi formativi, sono attivati sulla rete di vendita perché è quella più numerosa a livello di responsabili e ci sono circa 600 capireparto e 100 direttori, quindi 700 responsabili area vendite. Nelle sedi invece i responsabili sono intorno a 250. Quindi i percorsi di sviluppo, che richiedono interventi formativi e che vengono attivati nelle sedi, riguardano il 30% circa.

I percorsi di sviluppo sull'area vendite sono percorsi verticali dove si cerca di formare e supportare la persona che cambia ruolo in orizzonte di maggior responsabilità.

Quindi ci può essere il passaggio da caporeparto (primo livello di responsabilità) a direttore punto vendita.

Nelle sedi i percorsi di sviluppo hanno anche, per effetto di trasferimento di conoscenze, competenze, un ambito di applicazione orizzontale. Ad esempio può accadere che un soggetto passi da lavorare dal settore sviluppo al settore selezione, e chi fa questo passaggio di crescita orizzontale deve essere nuovamente formato.

Per il percorso di crescita in sede, che abbiamo detto non essere codificato come per la crescita nella rete di vendita, è previsto un percorso di affiancamento e di formazione in aula, perché possono essere acquisite persone con conoscenze universitarie che non hanno conoscenze della rete di vendita e vengono affiancati con i vari responsabili che con più probabilità provengono da una crescita interna e sanno quindi avvicinare il nuovo personale al contesto per il quale andranno a lavorare.

Il percorso di sviluppo sulla rete di vendita vengono ricondotti maggiormente a momenti di formazione sul campo, in un percorso in cui sono codificati verificando qual è il percorso che un addetto deve fare per fare caporeparto, che percorso deve fare un caporeparto per fare il direttore basandoci sull'analisi del ruolo, su un'analisi approfondita sulle competenze necessarie per ricoprire quel ruolo e la formazione viene fatta attraverso un affiancamento, un coaching sul campo e di mentoring sul campo.

In ogni caso, se oggi entra un giovane o nella rete di vendita o nelle sedi, il percorso di crescita non viene definito al momento della selezione.

Tante imprese grandi, invece, hanno un piano che una volta inserita in selezione una persona e, qualora questa sia una selezione votata ad un percorso di crescita e di sviluppo, viene fatto immediatamente un piano di crescita che è comunicato a quella persona; ad esempio nel primo anno vengono fatti fare tot corsi, tot esperienze di formazione e si va in una modalità a scacchiera molto rigida.

In Unicoop Firenze invece, nel momento in cui si vuole effettivamente strutturare un percorso di crescita per una persona, viene fatto attraverso la valutazione del potenziale. Unicoop Firenze si rivolge a partner professionisti di aziende del mercato del lavoro per svolgere quest'attività di valutazione del potenziale e si incomincia a fare un fatto di quelle che sono le capacità potenziali di una persona e su come poterle supportare in un ottica di medio lungo termine per potergli consentire di esercitare un ruolo che è diverso da quello che si basa sulla sua formazione ed esperienze precedenti. È stata fatta una scelta destrutturata che è molto vicina alla persona.

La differenza tra queste due modalità, è che la prima, che prevede una crescita a scacchiera fin dalla selezione, ha il pregio di dare alla persona una prospettiva d'arrivo, ma c'è il rischio che si allontani la persona da quello che potrebbe avere necessità di fare o dalle necessità dell'organizzazione. Cioè, il giovane selezionato potrebbe essere inserito all'interno di un contesto, nel quale prendere consapevolezza delle attività, delle responsabilità che dovrebbe governare nel suo ruolo, o nel suo ruolo attendere, può esserci il caso che il giovane stesso e l'impresa si accorgono che il suo potenziale si esprime meglio in altri ruoli con altre responsabilità. Quindi la prima modalità ingabbia e fa entrare il giovane in un percorso dal quale è poi difficile tornare indietro, perché l'azienda ha fatto un investimento (che ha avuto un costo) sul giovane per ricoprire quel determinato ruolo e se il suo potenziale si evolve e si esprime meglio in altri contesti, l'azienda non può tornare indietro.

Unicoop Firenze ha una prospettiva molto più centrata sulla persona e quindi molto più flessibile e non vi è un piano di investimento sul talento codificato. Si rende così necessario lavorare sul talento a tutti i livelli: "Perché il talento deve essere soltanto il giovane?", "Perché non possiamo pensare che non ci siano talenti che nel corso dell'evoluzione dell'impresa possiamo reperire anche tra persone che lavorano all'interno di quest'impresa in altri ruoli?" Questo dà l'impressione che sia molto aleatorio la gestione dello sviluppo della persona. In realtà è molto più centrata sulle prospettive di potenziale della persona in un certo momento e sulle esigenze che

l'organizzazione può riservare come opportunità alle persone inserite nell'impresa in un certo momento.

In cooperativa, se viene fatta l'assunzione con una prospettiva di lungo raggio, viene condiviso con il responsabile e la persona stessa un piano di sviluppo che deve essere monitorato attraverso colloqui, schede di valutazione. I colloqui possono essere anche fatti con il capo diretto che può dare il suo punto di vista, oppure colloqui con la persona in riferimento con la quale la Direzione Sviluppo e la Direzione Formazione si confronta rispetto a come sta andando il suo percorso di crescita e step by step si cerca di riorientare il percorso rispetto a quelle che possono essere le corde dove la persona si esprime meglio e le possibilità che l'organizzazione ha di far suonare quelle corde.

Quindi si tratta di percorsi poco strutturati, ma centrati sulla persona e quindi più flessibili.

Sviluppo è anche coaching ai manager, proprio perché la cooperativa è andata incontro ad uno sviluppo considerevole e l'esercizio della managerialità del management deve essere pronta per potersi confrontare su tavoli importanti. Attraverso indagini che sono state fatte internamente (per applicazioni che danno luogo ad interventi formativi e di sviluppo), anche di analisi di clima, hanno ravvisato che parte del management ha una managerialità acquisita in un'epoca storica in cui si richiedeva che il proprio ruolo si traducesse in una certa managerialità che oggi non è in linea con le esigenze sia della presidenza, sia del mercato con cui l'azienda si confronta.

Sviluppo significa dare supporto, sostegno a governare il proprio ruolo in un'ottica più efficace; quindi si continua a svolgere lo stesso ruolo, ma viene fatto il coaching per migliorare il management e i ruoli di responsabilità intermediaria per esercitare il loro ruolo con managerialità più evoluta.

Inoltre, è sviluppo anche dare supporto al ruolo ad una popolazione che ha una responsabilità meno incisiva come posizione chiave nell'impresa, ma che ha comunque un ruolo determinante per il business dell'impresa, partendo con un sistema di gestione e valutazione della prestazione.

Quindi, anche questo è sviluppo perché, ad esempio, il caporeparto deve essere aiutato dal direttore a governare meglio il suo ruolo e quindi è necessario avere una valutazione del caporeparto, che non sia una pagella, ma un modo attraverso il quale il caporeparto possa capire come governare, orientare, indirizzare meglio il suo ruolo per rispondere maggiormente alle esigenze dell'impresa.

Equipaggiarsi di un sistema di gestione e di valutazione della prestazione, significa svolgere un lavoro di sviluppo delle competenze a tutti i livelli, poiché lo stesso caporeparto poi farà una valutazione anche ai suoi addetti alle vendite, quindi lavorerà sullo sviluppo delle competenze di quelle persone.

Lo sviluppo viene dunque fatto su tutti i livelli e su tutti i ruoli.

In tutti i casi, anche nell'implementazione di un sistema di valutazione della prestazione è stato un sistema creato dal settore sviluppo, perché nella logica di sviluppare un caporeparto, la formazione è subentrata come attività di supporto. Quindi viene fatta una prima formazione che fornisce gli strumenti necessari che poi devono essere monitorati e sviluppati.

Sviluppo e formazione nell'organigramma sono separate, ma sono sempre all'interno della Direzione Risorse Umane. Unicoop Firenze le ha separate perché è un'organizzazione complessa che lavora su grandi numeri, ma in realtà le due Direzioni si integrano a vicenda.

9.17 LA FORMAZIONE FINANZIATA

Vediamo con una breve panoramica sulla formazione finanziata, come Unicoop Firenze gestisce tale aspetto.

La formazione finanziata segue una serie di canali che sono:

- Il canale di finanziamento pubblico (Fondo Sociale Europeo);
- I Fondi interprofessionali, che da qualche anno rappresentano il canale principale e sono il futuro.

La legge prevede che tutte le imprese versino un contributo sulla retribuzione dei lavoratori dipendenti che è lo 0,33 della retribuzione, che sia chiamata "contributo Inps per la disoccupazione involontaria", quindi questa quota della retribuzione per ogni lavoratore deve essere versata all'Inps.

Si tratta di un Fondo che lo Stato ha creato e serve per finanziare l'intervento a supporto della disoccupazione.

Una volta, nei primi anni 2000, gran parte di queste risorse venivano utilizzate con la legge 236 che finanziava interventi a favore dell'impresa. La legge 236 finanziava molto similmente al fondo sociale europeo, anche se era gestita a livello regionale. Praticamente nel momento in cui uscivano i bandi, le aziende facevano domanda e partecipavano al bando e se ottenevano il finanziamento, avevano finanziati i beni formativi.

All'inizio degli anni 2000 è entrata in vigore una legge che ha permesso alle aziende di scegliere:

- ✓ Se lasciare il contributo così come era nelle casse dell'Inps che poi decide che uso farne (legge 236);
- ✓ Destinare il contributo a favore dei Fondi interprofessionali.

I Fondi interprofessionali sono dei soggetti privati costituiti da parte datoriale e parte sindacale. Sono quindi costituiti da associazioni di categoria e sindacati e gestiscono questi soldi che le imprese, invece di versare all'Inps, versano in questi Fondi che sono utilizzati per finanziare la formazione.

I Fondi sono costituiti da associazioni di categoria, nel nostro caso dalle centrali della cooperativa come Lega Coop, Confcooperative, AGC e sindacati; ci sono tanti fondi, e la cooperativa non ha l'obbligo di aderire ad un particolare Fondo, quindi una cooperativa può aderire liberamente a Lega Coop, a FonCoop, oppure al Fondo impresa, Forte, Fapi ecc.

In genere però le aziende aderiscono al Fondo della propria associazione d'origine e quindi Unicoop Firenze aderisce a FonCoop.

L'accantonamento è strettamente legato alla dimensione dell'impresa e tutti i Fondi gestiscono i finanziamenti in 2 modi:

- **CONTIFORMATIVO**, è il caso di Unicoop Firenze che, essendo una grande impresa, tutti gli anni riesce ad accumulare molti soldi che può dunque sfruttare in formazione;
- Le imprese medio-piccole, invece, avendo pochi dipendenti accantonano molto poco, quindi in realtà se loro dovessero fare formazione sulla base di quello che accantonano non la farebbero. Quindi in questo caso, decidono di non utilizzare

il proprio conto formativo e i fondi bandiscono gli avvisi. Quindi, le piccole e medie cooperative (o imprese) possono partecipare a dei bandi e, se vinti, hanno un finanziamento molto più alto di quello che avrebbero avuto sul proprio conto. Ovviamente, se viene invece utilizzato il conto formativo non posso utilizzare l'avviso e chi decide di sfruttare l'avviso, non può utilizzare il conto formativo.

Chiaramente i fondi interprofessionali hanno agevolato molto le imprese perché precedentemente la quota veniva inviata all'Inps senza sapere come poi poteva essere sfruttata; adesso l'impresa ha il presidio delle proprie risorse.

I Fondi interprofessionali sono gestiti da soggetti esterni, perché essendo comunque soldi pubblici, ci deve essere un soggetto garante che stabilisce che queste risorse vengano utilizzate per far formazione.

Si crea quindi un sistema di presentazione dei progetti formativi, di gestione su registri, su piattaforma e di rendicontazione. La formazione finanziata non lavora a fondo perduto ma a rendiconto.

Si tratta di un tema interessante perché le imprese possono decidere o come fa Unicoop Firenze di presentarla autonomamente oppure come fanno le cooperative più piccole di appoggiarsi a soggetti esterni.

CONCLUSIONI

Si riconosce al capitale umano il ruolo di variabile chiave all'interno della strategia competitiva aziendale, risorsa unica e difficilmente imitabile, da sostenere con opportuni piani di sviluppo in quanto rappresentano la condizione essenziale per porre in essere strategie in grado di differenziare l'impresa dai propri concorrenti.

La funzione strategica delle risorse umane è stata indagata in Unicoop Firenze dove, frequentando assiduamente la Direzione Risorse Umane ho potuto notare un'organizzazione "da manuale", riscontrando che la Direzione Risorse Umane gode di:

- Autonomia specialistica, derivante da una collocazione organizzativa autonoma e differenziata rispetto alla funzione amministrativa e alla line.

La sua posizione di staff garantisce di specializzarsi sulle problematiche strategiche direzionali e operative e partecipa al processo di programmazione aziendale sia ricevendo che fornendo input.

- Autonomia politica, che conferisce alla Direzione Risorse Umane un potere diretto sulle politiche delle risorse umane dove vengono definiti elementi importanti del vantaggio competitivo.

Le politiche delle risorse umane si collocano dunque, rispetto alla strategia aziendale, in una posizione proattiva e di anticipazione finalizzata ad eliminare vincoli ed a implementare opportunità sia per l'azienda che per i lavoratori. Si ha quindi un carattere multiruolo della Direzione Risorse Umane che deve nello stesso tempo assicurare la copertura di ruoli strategici e operativi.

Inoltre si sottolinea nuovamente la presenza del Direttore Risorse Umane nel Consiglio di Gestione per far capire il peso che la Direzione Risorse Umane ha nell'organizzazione.

In questa prospettiva, le attività più richieste alla Direzione Risorse Umane sono la gestione del capitale umano che gli è stato affidato e la consulenza in materia di impiego e valorizzazione delle risorse. Queste attività ne implicano molte altre, tra cui aggiornare e monitorare i meccanismi di valutazione.

Abbiamo evidenziato come il tradizionale processo di valutazione delle risorse umane possa essere anacronistico, poiché le aziende temporeggiano in attesa dei risultati prima di intervenire, i quali però sono indicatori ritardati e registrano il passato.

Si sostiene invece, che prendendo in considerazione la formazione come strumento di valutazione delle risorse umane si può riuscire a fronteggiare tale inconveniente passando così ad un controllo antecedente dei comportamenti.

In Unicoop Firenze, precedentemente, la Formazione era abbinata allo Sviluppo, il quale tuttora si occupa dei sistemi tradizionali di valutazione.

Con la nuova riorganizzazione la Formazione è stata abbinata al Cambiamento Organizzativo e lo Sviluppo alla Selezione. Questo si è reso necessario, sia perché Unicoop Firenze lavora su “grandi numeri”, sia perché i repentini mutamenti degli scenari competitivi richiedono un cambiamento organizzativo continuo e veloce in cooperativa ed è dunque necessario avere una funzione che supporta le Direzioni interessate nell'affrontare il cambiamento che la riorganizzazione impone.

Un aspetto però da prendere in considerazione su cui la Direzione Formazione di Unicoop Firenze, a mio giudizio, dovrà riflettere è dato dal fatto che non c'è in azienda un sistema di valutazione del ritorno degli investimenti in formazione, proprio perché come si è detto, la cooperativa ha provato a strutturare il ROI della formazione come indicatore di sintesi per quantificare il valore creato dalla formazione, ma si è resa conto che ciò è molto oneroso e antieconomico; inoltre l'esistenza di una molteplicità di fattori esterni da considerare rende estremamente difficile la valutazione dei risultati organizzativi finali.

Unicoop Firenze aveva investito inizialmente su questo aspetto indirizzando il personale delle Direzioni a corsi formativi per riuscire ad applicare diversi metodi di valutazione dei risultati della formazione, ma l'implementazione sembra essersi arenata.

Il futuro appare dunque caratterizzato da questa importante sfida che la Direzione Formazione dovrà superare continuando ad investire su tale aspetto.

Un vero e proprio punto critico riguarda invece un altro elemento della valutazione della formazione: la dichiarazione da parte del Direttore della Formazione di Unicoop Firenze in base alla quale in cooperativa non si fa valutazione della formazione perché si sostiene che il valore aggiunto che porta la formazione è quello di far aprire le persone e se l'aula fosse valutativa non verrebbe fuori questo aspetto, il fatto di ritenere che non ci

sono esami da superare e che la valutazione dell'apprendimento non serva a niente, non è secondo me un presupposto corretto e anzi può implementare una spirale negativa, perché non sviluppare il secondo livello del modello di Kirkpatrick potrebbe significare non controllare anticipatamente i comportamenti e quindi non assicurare la capacità di influenzare le decisioni ed azioni che ex-ante risultino coerenti con gli obiettivi aziendali.

Ciò significa, dunque, non verificare l'importante vantaggio che ha la formazione rispetto agli altri tradizionali strumenti di valutazione.

BIBLIOGRAFIA

AJELLO A.M, La competenza tra flessibilità e specializzazione, Franco Angeli, Milano, 1998.

AJELLO A.M, La competenza, il Mulino, Bologn, 2002.

AMIETTA, I luoghi dell'apprendimento, Franco Angeli, Milano, 2000.

ANZALONE F., E-Learning, comunicare e formarsi on line, Lupetti, Milano, 2003.

AUTIERI E., Management delle risorse umane, Giappichelli editore, III.

AUTIERI E., Management delle risorse umane. Fondamenti professionali, Guerrini e associati, Milano, 2004.

AUTIERI, BUSANA, La gestione del Personale, 1990.

BALDASSARRE S., Qualità e progetto formativo, Francoangeli, Milano, 2003.

BASILE, NICOLA DANTE, Commercio e grande distribuzione: la sfida del 2000 strategie politiche, produttive e di marketing di un settore in movimento. Nicola Dante Basile, Riccardo Garosci, Milano, 1995.

BASSETI M., Un sistema integrato di gestione delle risorse umane. Franco Angeli, Milano, 2000.

BERTINI, Scritti di Politica aziendale, Giappichelli, 1995.

BIANCHI MARTINI, Introduzione all'analisi strategica, Giappichelli, 2009.

BOLOGNINI B., Il governo delle risorse umane, Carocci, Roma, 2003.

BOVINA, ENRICO – Gestire la formazione in una grande azienda il caso Ivaco, Enrico Bovina, Michele Colombo, Ezio Fragnan presentazione di Paolo Moferino prefazione di Roberto Cibrario Assereto, Milano, 2006.

BRESCIANI P. G., Le competenze: approcci e modelli di intervento, Professionalità, N. 38, 1997.

C. SORDI, La valutazione dei risultati della formazione, la formazione e lo sviluppo del personale, Franco Angeli, 1983.

CAMUFFO A., COSTA G., Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane, CEDAM, Padova, 1991.

CAMUFFO A., I sentieri evolutivi della piccola impresa, in “sviluppo e organizzazione”, Milano, 1991.

CAMUFFO A., Piccoli grandi capi. Competenze per la produzione flessibile, Etas, Milano, 1998.

CAPRA F., La scienza della vita, Rizzoli, Milano, 2002.

CARDUCCI P., La valutazione degli investimenti in formazione, Scuola superiore Romoli, L'Aquila, 1995.

CARDUCCI, PIERO, La valutazione degli investimenti in formazione Piero Carducci con la collaborazione di Raffaele Puglirsi, L'Aquila, 1995.

CARNEVALE C., La valutazione degli investimenti in formazione, 2003.

CASTAGNA M., Progettare la formazione Agnelli, Milano, 1997.

CERINI A., La simulazione nei processi formativi, Angeli, Milano, 1996.

CESARIA R., Cultura e comunicazione, in “sviluppo e organizzazione”, N. 134, 1992

CHANGE MANAGEMNT: Teorie Organizzative e Modello Applicativo, casi aziendali
– Amministrazione & Finanza ORO, 2007.

COCCO G. C., Valorizzare il capitale umano d'impresa RCS libri, Milano, 2001.

CODA, L'orientamento strategico d'impresa, UTET Università, 1998.

COLLIS, MONTGOMERY, Corporate Level Strategy, 2011.

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

CZARNIAWSKA B. JEORGES (1995), venti di cambiamenti organizzativo: come le
idee si traducono in oggetti e azioni, in Bacharach-Gagliardi Mundel, 1995.

DEL PIANTO E., Assessment Center, 2004

ESPOSITO G., MANTESE G., E-Learning: una guida operativa, Francoangeli, Milano,
2003.

FABBRINI G., RICCIARDI A., Human Resources: modalità di reporting e criteri di
valutazione, 2007.

FABRIZI P. L., risorse umane e cambiamento nel settore finanziario. Il ruolo della
formazione, N. 2, 1997.

FRANCES M. (1995), "Organisational Change and Personal Mythology" in Personnel
review.

G. COSTA, Economia e direzione delle risorse umane, Torino, Utet, 1990.

G. P. CARROZZI, il processo di formazione: dall'analisi dei bisogni alla valutazione
dei risultati, Milano, Franco Angeli, 1987.

GABRIELLI GABRIELE, People Management, 2010.

GALIMBERTI R., MAIOCCHI M., La gestione totale della qualità come strategia di successo dell'impresa, Franco Angeli, Milano 1998.

GENTILI G., La risorsa umana: un potenziale pressochè illimitato. La formazione in azienda, Franco Angeli, Milano, 1995.

GERLI F., La nuova formazione manageriale, 2002.

GHIRINGHELLI C., QUACQUARELLI B., Il blending E-Learning, in oltre l'aula, a cura di Boldizzoni D., Nacamulli C. D., Apogeo, Milano, 2004.

GIANNINI M. Dispense di organizzazione aziendale e risorse umane, dipartimento di economia aziendale e. Giannesi.

GIANNINI M., Dispense di organizzazione aziendale, dipartimento di economia aziendale E. Giannesi.

GIANNINI M., Dispense di organizzazione delle aziende industriali, dipartimento di economia aziendale E. Giannesi.

GIANNINI M., Organizzazione delle aziende di credito, Edizione il Borghetto, Pisa, 2000.

GOETA G. F. , La mappatura delle competenze da ruolo e l'identificazine delle figure professionali, a cura di E. Oggioni e A. Rolandi, ETAS libri, Milano, 1998.

GRANDORI A., Apprendere dalle eccezioni, in "sviluppo e organizzazione", N. 129.

GRASSO M., MONTAGNESE M., Competenze per competere. Come produrre competenze distintive in una banca impresa. Francoangeli, Milano, 1999.

H. ITAMI, Le risorse invisibili, Isedi, Torino, 1993.

- HENRY L. TOSI & M. PILATI, *Comportamento organizzativo* (2008), Egea.
- INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, McGraw-Hill, 2008.
- LA NOCE F., DELLA ROVERE A., *Learning Organization: apprendimento in azienda*, in *Amministrazione & Finanza*, N. 7, 2002.
- LINZI G., LARIZZA U., *La spinta verso un modello europeo delle risorse umane: sviluppare le competenze per il business*, in *Bancaria*, n. 6, 2007.
- MARCHI J., *Teoria dell'organizzazione*, Etas, Milano, 1993.
- MARTELLI A., *Il ROI della formazione*, in *Oltre l'aula*, a cura di Boldizzoni D., Nacamulli C. D., Apogeo, Milano, 2004.
- MARTI P., *Nuovi Paradigmi per la progettazione di strumenti informativi*, in *FOR*, Angeli, Milano, 1999.
- MERCURIO V. TESTA F., *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, Giapichelli, Torino, 1999.
- MIGGIANI L., *Progettare l'apprendimento organizzativo*, in "sviluppo e organizzazione", N. 133.
- CARDUCCI P., *La valutazione degli investimenti in formazione*, FOR, giugno, 1992.
- PADRONI G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, edizione collana di Studi economico-aziendali E. Giannessi, 2007.
- PITONI I., *Dalla qualità al total quality management*, Isfol, Roma, 1998.
- PORTER M. E., *Il vantaggio competitivo*. Edizione Comunità, Milano, 1987.

PREVIATI D., VEZZANI P., Il capitale intellettuale nel settore dei servizi finanziari: dai modelli teorici alle prassi manageriali, in *bancaria*, n. 7-8, 2007.

QUAGLINO, CARROZZI, Il processo di formazione, 1981.

RECCHIONI M., Formazione e nuove tecnologie tendenze evolutive tra organizzazione e mercato, Roma, 2001.

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

SALVEMINI ., “Casi di organizzazione”, Angeli, Milano, 1979.

SARTI DARIA, La gestione delle risorse umane nelle imprese della grande distribuzione commerciale, 2012.

VERGEAT M., “Nuove funzionalità delle tecnologie per l’apprendimento”, in *FOR*, 1999.

VINO A., Processi cognitivi e apprendimento nelle organizzazioni, 1990.

SITOGRAFIA:

www.coopfirenze.it

www.e-coop.it

www.scuolacoop.it