



Università degli studi di Pisa
Dipartimento di Economia e Management di Pisa

Corso di laurea Magistrale in Strategia, Management & Controllo

**L'IMPORTANZA DELLA
FORMAZIONE NELLO SVILUPPO
DELLE COMPETENZE
PROFESSIONALI.
IL CASO: COOP CNNA**

Relatore
Chiar.mo Prof.

Marco Giannini

Candidato
Luca Boccabella

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

INDICE

CAPITOLO I – *EVOLUZIONE DELLA GESTIONE RISORSE UMANE: DA FUNZIONE AMMINISTRATIVA A BUSINESS PARTNER*

1.1.	Introduzione	1
1.2.	Dall'amministrazione del personale alla direzione e sviluppo risorse umane : tappe evolutive	2
1.3.	Relazione tra risorse umane e strategia	7
1.3.1	I tre approcci	9
1.4.	Processi evolutivi dei modelli di pianificazione strategica	10
1.5.	Ciclo del valore delle risorse umane	11
1.5.1	Le persone	12
1.5.2	La relazione	13
1.5.3	Le performance	15
1.5.4	La valorizzazione	15

CAPITOLO II – *PERSONE TRA CONOSCENZE,COMPETENZE E DINAMICHE MOTIVANTI*

2.1.	Analisi semantica del concetto di risorsa, conoscenza e competenza	17
2.2.	Il concetto di risorsa	17
2.2.1	Conoscenze e competenze individuali	19
2.2.2	Conoscenze e competenze organizzative	20
2.2.3	Conoscenze e competenze come patrimonio dinamico dell'organizzazione.....	21
2.3.	La spinta motivazionale del personale	24
2.3.1	La motivazione come processo	28

CAPITOLO III – LA SELEZIONE DEL PERSONALE

3.1	Introduzione	30
3.2	Il reclutamento e lo screening	31
3.3	Caratteristiche di un buon selezionatore	34
3.4	La selezione nell'Assesmet Center	36
3.4.1	Le tecniche di progettazione e gestione di un AC	37
3.4.2	Individuazione dei candidati	37
3.5	L'assessment center: parte tecnica	39
3.5.1	Le prove di gruppo e individuali	39
3.5.2	I test	44

CAPITOLO IV – VALUTAZIONE E INSERIMENTO DEL CANDIDATO

4.1	Premessa	49
4.2	La valutazione del potenziale	49
4.3	L'inserimento del candidato in azienda	51
4.4	Lo stage e processi on-boarding	52

CAPITOLO V – LA FORMAZIONE COME ATTIVITA' NECESSARIA PER LA COSTITUZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

5.1	Premessa	54
5.2	Considerazioni generali sull'addestramento e formazione: i mezzi di sviluppo del capitale umano	55
5.3	La nozione di formazione e i ruoli aziendali interessati	57
5.4	La formazione come processo e la sua importanza strategica	58
5.5	Il processo di formazione: l'analisi dei bisogni	61
5.6	I diversi livelli dell'analisi dei bisogni	63
5.7	La gestione della conoscenza: il knowledge management	64
5.8	Knowledge management e formazione aziendale	67

CAPITOLO VI - LA PROGETTAZIONE DI UN CORSO DI FORMAZIONE

6.1	Considerazioni generali	72
6.2	Analisi dei bisogni	73
6.3	Pianificazione dell'offerta formativa	76
6.4	Somministrazione del programma di formazione	79
6.5	Erogazione della formazione	80
6.6	La formazione continua	84
6.6.1	Progettazione di interventi di formazione continua	87
6.6.2	Le fasi di un progetto di formazione continua	90
6.6.3	Le strategie formative	92
6.6.4	I fattori critici negli interventi di formazione continua	97
6.7	La formazione a distanza	98
6.7.1	Autoformazione	101
6.7.2	L'uso delle tecnologie di rete per la formazione	102
6.7.3	La formazione in rete e i suoi strumenti	103
6.7.4	La progettazione della formazione in rete e le sue potenzialità	105
6.8	Frontiere e problemi irrisolti	106

CAPITOLO VII - LE POLITICHE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E VALUTAZIONE DELL'ATTIVITA FORMATIVA E RISORSE UMANE

7.1	Il job design	110
7.2	Differenza tra job design, job analysis e job description	111
7.3	I compiti e le mansioni	113
7.4	Il job design: un approccio	114
7.5	Organizzare il tempo di lavoro	115
7.6	Gestire le performances	115
7.7	La valutazione dell'intervento formativo	117
7.7.1	Livelli di valutazione: la reazione	118
7.7.2	I livelli di valutazione: l'apprendimento	119
7.7.3	I livelli di valutazione: i comportamenti	119
7.7.4	I livelli di valutazione: i risultati	120

7.8	Criticità del modello di Kirkpatrick	121
7.9	Come cambia la valutazione con le nuove tecnologie	123
7.10	Valutare le risorse umane	124
7.10.1	La valutazione delle posizioni	125
7.10.2	La valutazione delle persone	126
7.10.3	La valutazione delle performance	128
7.11	I valutatori: chi valuta?	128
7.12	Strumenti di valutazione	129
7.13	Valutare la valutazione	130
7.14	La tracciabilità della formazione	131
7.14.1	Aree problematiche	132
7.14.2	La struttura del patrimonio conoscitivo	133
7.15	Qualità e formazione	134

CAPITOLO VIII - LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA UNA VISIONE D'INSIEME

8.1	Introduzione	138
8.2	Le origini del commercio moderno	140
8.3	Evoluzione leggi nazionali del commercio	145
8.4	Verso la grande riforma	147
8.5	Le centrali d'acquisto	149
8.6	Cooperative e nuova cultura dell'impresa	152
8.7	Format di vendita	154
8.7.1	Gli ipermercati	156
8.8	La struttura della grande distribuzione	157
8.8.1	I profili professionali che operano nella grande distribuzione	159

CAPITOLO IX - LA FORMAZIONE IN COOP CNNA

9.1	La storia di Coop Italia	164
-----	--------------------------------	-----

9.2	Alcuni dati di Coop Italia	166
9.3	I valori di Coop Italia	170
9.4	I vantaggi derivanti da Coop	172
9.5	La nascita di Scuola Coop	175
9.6	Organigramma e caratteristiche impresa cooperativa	177
9.7	Introduzione di Coop Cnna	179
9.8	La formazione in Coop Cnna	180
9.8.1	La nascita' del fabbisogno formativo	180
9.8.2	La proposta formativa	182
9.8.3	La formazione obbligatoria in Coop Cnna	183
9.8.4	Le iniziative formative e progettazione dei corsi in Coop Cnna	186
9.8.5	Il dilemma sulla valutazione di Coop Cnna e la motivazione.....	187
9.9	Un focus sulla formazione vista da Scuola Coop	190
 CONCLUSIONI		 195

“puoi raggiungere risultati molto superiori con un team altamente motivato che dispone di macchinari vecchi e fatiscenti dislocati in un vecchio capannone rispetto a quello che riuscirai a raggiungere con un team demotivato e privo di stimoli che ha accesso alle migliori attrezzature e infrastrutture”

Reinhold Würt

CAP I

EVOLUZIONE DELLA GESTIONE RISORSE UMANE: DA FUNZIONE AMMINISTRATIVA A BUSINESS PARTNER

1.1 INTRODUZIONE

Le risorse umane non sono state da sempre al centro della gestione strategica d'Azienda ma con il tempo la loro centralità si è fatta sempre più presente fino a diventare oggi il fulcro del "vantaggio competitivo" dell'azienda sul mercato.

In questo capitolo andremo ad indagare il percorso evolutivo che ha avuto la Direzione Risorse Umane (DRU) e la parallela importanza della strategia aziendale in relazione alle Risorse Umane.

Va chiarito quindi, prima di tutto, il rapporto tra risorse umane e strategia aziendale; è necessario, infatti, che tutto il personale si senta coinvolto nell'attuare il piano strategico, e per far questo, coloro che progettano la strategia devono preoccuparsi di trasmetterla correttamente a tutta l'organizzazione. Bisogna in altre parole realizzare quella che Itami definisce "Sintonia Organizzativa": tutte le persone che fanno parte dell'azienda, dall'operaio al presidente, devono essere consapevoli del piano strategico, sia pure a diversi livelli, in modo che l'organizzazione si muova tutta e coerentemente nella stessa direzione.

La formazione può essere uno strumento prezioso per comunicare la strategia per farla assimilare a tutti i livelli; tanto più la strategia è ben conosciuta e gli obiettivi finali sono chiari ed espliciti, tanto più probabile è la loro accettazione da parte di tutti dipendenti.

Risulta necessario introdurre pertanto le principali tipologie di strategie competitive di base (come le definisce Porter) introducendo inoltre l'approccio Resource Based View. Infatti per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile, duraturo e superiore a quello dei concorrenti una risorsa deve essere eterogenea e non perfettamente evitabile soddisfacendo pertanto le seguenti condizioni:

- *Generazione del valore*
- *Essere rara*
- *Essere inimitabile*
- *Non essere sostituibile*
- *Non essere trasparente nel suo contributo al risultato (cosiddetta ambiguità causale)*

Pertanto occorre analizzare come l'impresa acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative che presentino le caratteristiche sopra elencate: la politica di gestione delle risorse umane ha in questo caso un ruolo costitutivo della strategia.

Ma andiamo per gradi e vediamo tutti questi concetti nei seguenti paragrafi.

1.2 DALL'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE ALLA DIREZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE : TAPPE EVOLUTIVE

Per meglio comprendere la funzione strategica della gestione delle risorse umane occorre fare riferimento al percorso evolutivo che ha segnato un graduale passaggio da un aspetto meramente amministrativo alle risorse umane a quelli che oggi vengono definite business partner.

Vediamo allora quali sono state le tappe principali che hanno portato alla definizione della Direzione Risorse Umane:

Prima fase "Amministrazione del Personale": *In questa fase il task è caratterizzato da una concezione di tipo contabile-amministrativo ai fini dell'adeguatezza delle norme contrattuali relative al rapporto di lavoro. La funzione del personale non ha relazioni con la strategia d'impresa limitandosi pertanto a ricevere gli input informativi necessari per tradurre le scelte gestionali in modo coerente con un aspetto puramente contabile (vedi Figura 1). In questa fase la gestione del personale è direttamente supportata dal vertice strategico tramite l'utilizzo di strumenti tecnici non professionali e politiche non formalizzate. Tale modello funziona fintanto che per effetto della crescita dimensionale, dell'aumento della complessità delle tecnologie, dei processi di mercato è necessario sviluppare processi di delega e attivare meccanismi organizzativi per rinnovare la strategia e controllarne l'implementazione. L'amministrazione del personale finisce con*

l'essere l'unica dimensione del rapporto con i lavoratori. La professionalità degli addetti è generica sugli aspetti gestionali mentre è fortemente sviluppata sugli aspetti giuridico-amministrativi. Il limitato impatto che ha la funzione amministrazione del personale sul processo decisionale dell'impresa comporta il ricorso all'outsourcing. Tale modello è più facilmente riscontrabile nelle imprese di piccole dimensioni sia che siano di tipo tradizionale che di tipo innovativo. Tale orientamento viene definito da Ulrich di "amministrative Expert" ed è caratterizzato da orientamento di breve periodo con una focalizzazione operativa sui processi. In tal senso i responsabili delle risorse umane garantiscono l'efficienza e l'efficacia di un sistema contabile in continuo monitoraggio.



Figura 1: Configurazione "Amministrazione del personale"

Seconda fase "Gestione del Personale": *In questa fase il task è caratterizzato in termini gestionali e non solo amministrativi. Si ha pertanto maggiore coinvolgimento della direzione del personale nelle scelte strategiche dell'impresa : nella fattispecie si hanno precise politiche gestionali trasmissibili direttamente al vertice strategico facendo ricorso a supporti tecnici per l'implementazione di tali strategie in termini di personale (vedi Figura 2). Questa fase si caratterizza non per l'abbandono della precedente fase, ma bensì nell'innovazione della stessa sotto una prospettiva più ampia: infatti la correttezza giuridico-amministrativa è comunque assicurata, mentre in termini di gestione delle*

risorse umane la direzione gode di una certa autonomia che può essere distinta in autonomia specialistica, quando si ha una collocazione organizzativa autonoma e differenziata rispetto alla funzione amministrativa garantendo così supporti tecnici e strumenti professionali specifici ed una autonomia politica che conferisce ai responsabili del personale un potere diretto sulle politiche delle risorse umane, rispondendo così in maniera diretta ai vertici aziendali. L'orientamento strategico che caratterizza questa fase è rivolta all'ottimizzazione del rapporto costi/benefici delle diverse politiche del personale. Tale configurazione è presente nelle imprese medie e grandi, che hanno accumulato una certa esperienza nella gestione delle persone ed hanno risorse da dedicare ad attività specialistiche. In tal caso, sempre facendo riferimento alla configurazione di Ulrich, la Dru copre il ruolo di "Employee Champion" o "Employee advocacy" caratterizzato sempre da un orientamento di breve periodo ma con una focalizzazione sulle persone piuttosto che sulle procedure. La copertura di questo ruolo richiede che vi siano professionisti delle risorse umane che si impegnano in prima persona nel rapporto con i collaboratori creando così una certa tensione al risultato.

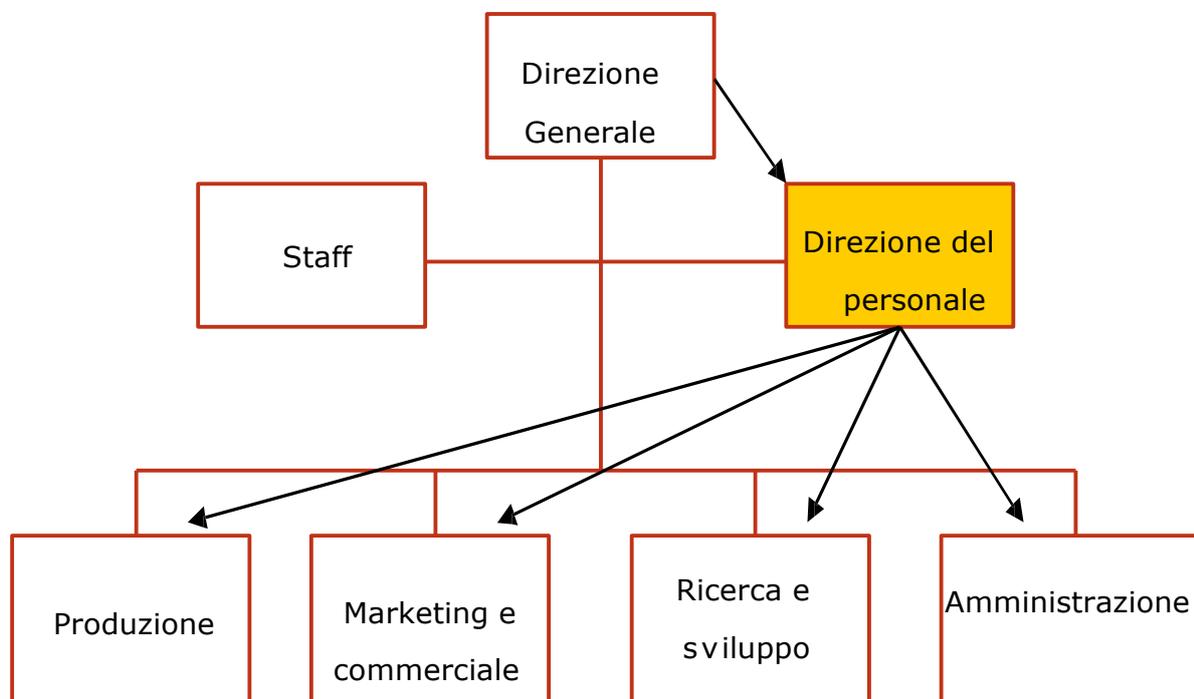


Figura 2: Configurazione "Gestione del Personale"

Terza fase “Direzione e Sviluppo delle Risorse Umane”: Tale configurazione basata sull'adozione di un'ottica strategico-sistemica ricerca compatibilità e coerenza tra scelte strategiche e politiche del personale. In tal caso la business idea, ovvero la peculiarità del prodotto o servizio proposto al mercato, ha in sé la human resource idea, ovvero la peculiarità dell'approccio alle risorse umane che producono quel bene o servizio. In questo caso quindi la funzione del personale partecipa al processo di programmazione aziendale ricevendo e fornendo input, risultando pertanto integrata nei massimi livelli decisionali dell'impresa. In questa configurazione le politiche del personale si collocano, rispetta alla strategia aziendale, in una posizione proattiva e di anticipazione finalizzata a rimuovere i vincoli ed a sviluppare opportunità sia per l'azienda, sia per i lavoratori, andando così a costituire importanti elementi del vantaggio competitivo (vedi Figura 3). Si ha pertanto una segmentazione del personale sotto un punto di vista più bidimensionale, procedendo in senso orizzontale, professionale e culturale e indirizzandosi verso politiche personalizzate per certi gruppi o certe figure chiave. C'è però un elemento contraddittorio, ovvero se da una parte si cerca di accentrare determinate funzioni dall'altra si cerca di aumentare i livelli di autonomia nei processi operativi e decisionali dotando così le “line” di capacità di iniziativa, sviluppando competenze in grado di risolvere i problemi emergenti. Per avere quindi un corretto bilanciamento tra accentramento e decentramento si può ricorrere, seppure in maniera molto teorica, alle seguenti best practice:

- Coinvolgimento dello staff al momento dell'elaborazione delle politiche del personale e forte delega agli organi di linea sugli aspetti rilevanti della gestione operativa (direttore commerciale per l'area commerciale, direttore della produzione nel comparto produzione).
- Articolazione organizzativa e supporti specialistici.
- Interventi di formazione dei responsabili di “line” sulle problematiche del personale ad ogni livello permettendo pertanto di comprendere diverse esigenze.

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

In questa configurazione i professionisti della Dru devono conoscere il business e interpretare le esigenze, e questo è riscontrabile in aziende di medie e grandi dimensioni caratterizzate da ambienti differenziati perturbati.

Si riscontra pertanto una *Dru multiruolo*, capace di assicurare allo stesso tempo la copertura di ruoli strategici ed operativi, assumendo responsabilità su obiettivi qualitativi e quantitativi di breve e di lungo periodo. Pertanto al ruolo di amministrazione e di gestione del personale si aggiunge il ruolo di business partner e di agente di cambiamento.

Il ruolo di business partner si esplica attraverso:

- La riduzione dei tempi di passaggio dal concepimento della strategia alla sua esecuzione
- Una migliore capacità di rispondere alle domande del mercato traducendo le strategie di servizio in politiche e procedure
- Conseguimento di migliori risultati economici grazie ad una migliore esecuzione delle strategie.

Per quel che riguarda l'agente di cambiamento esso svolge un ruolo di catalizzatore della cultura aziendale e costituisce uno dei principali progetti di intervento nei processi di trasformazione e di cambiamento: occorre pertanto la capacità di concepire il cambiamento non come fatto episodico ma bensì ordinario¹ (Padroni, 2007).

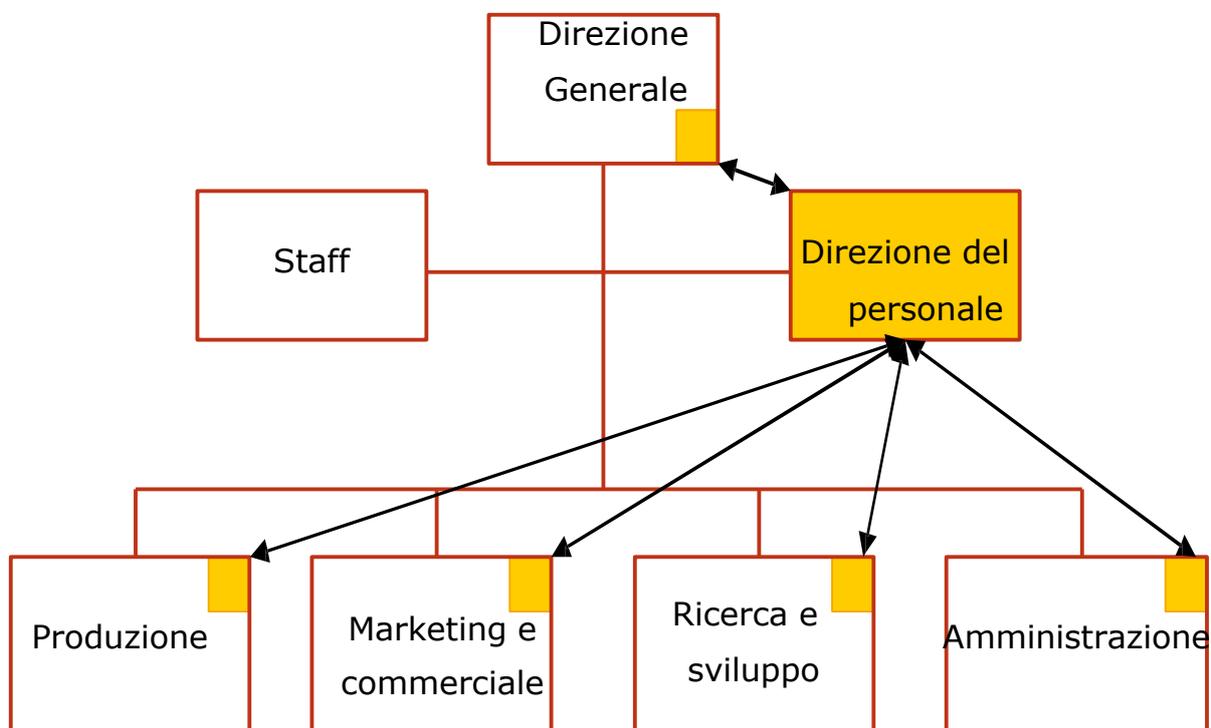


Figura 3: Configurazione "Direzione e Sviluppo delle risorse umane"

1.3 RELAZIONE TRA RISORSE UMANE E STRATEGIA

¹ PADRONI GIOVANNI, Aspetti della complessità e sensibilità Postmoderna nelle dinamiche

Una volta visto come la funzione del personale, con il corso del tempo, ha ricoperto sempre più un ruolo centrale all'interno dell'azienda diventando una funzione di staff al servizio della direzione generale, vediamo adesso come le strategie devono essere diffuse e apprese all'interno dell'organizzazione.

La strategia infatti dovrà essere sempre trasmessa correttamente a tutta l'organizzazione, e questo dovrebbe essere sempre tenuto presente dal vertice aziendale oltre che naturalmente dal diretto responsabile dello sviluppo del personale.

I vantaggi sono numerosi a partire dalla maggiore facilità di coordinamento degli individui: può succedere ad esempio che nello svolgimento delle attività manchino a volte delle precise disposizioni; le persone coinvolte potranno trarre le autonome conclusioni soltanto se avranno ben compreso le linee strategiche di base dell'azienda. Un altro vantaggio della consapevolezza strategica degli individui è quello di incoraggiare la visione di lungo termine. Senza questo stimolo la tendenza delle persone è di operare con riferimento solo agli obiettivi di breve periodo, a causa della pressione che deriva dal lavoro quotidiano. Un terzo vantaggio è che la strategia di lungo termine può costituire un'ideale per l'organizzazione sotto forma di traguardo da raggiungere; nel lungo periodo la strategia può così aiutare a tenere alto il morale e nello stesso tempo creare uno spirito di gruppo che contribuisca a compattare l'organizzazione. Un ultimo motivo che consiglia la diffusione consapevole della strategia deriva dalla turbolenza dell'ambiente esterno, in periodi di rapidi mutamenti il personale dell'impresa è sempre sottoposto ai traumi del cambiamento ed all'incertezza del futuro. Quando i dirigenti riescono a spiegare e a far accettare la strategia di lungo termine l'organizzazione non si limita a dare risposte ai cambiamenti giorno per giorno; il comportamento cioè non è solo di attesa dell'input e reazione, ma è guidato dalla convenzione di agire secondo la pianificazione stabilita e questo può rivelarsi uno scudo contro l'ansia che sorge quando in un'azienda avvengono dei cambiamenti.

Si evince pertanto che le risorse umane possono essere considerate l'elemento chiave di ogni impresa. È pur vero che i migliori vantaggi competitivi oggi si realizzano accumulando beni intangibili, ma ciò significa trasferire l'importanza strategica proprio alle persone che uniche e sole possono accumulare tali beni. Tuttavia questo discorso non deve intendersi come un requisito sufficiente per il successo; il fatto di sviluppare al meglio le risorse umane non basta ma questo deve essere supportato dal tipo di strategia scelta.

Un comportamento strategico che ha dato un notevole successo ad alcune aziende è stato definito “strategia oltre misura”²: il fulcro di questa strategia sta nel voler iniziare delle attività in settori parzialmente nuovi per l’impresa e, inoltre, ciò viene fatto senza disporre della quantità e della qualità di beni “invisibili” che sarebbe necessaria sulla base di una prudente analisi. Questo comportamento può essere deciso dal vertice aziendale anche per liberare l’organizzazione da quella staticità che deriva dall’aver ormai raggiunto una buona posizione in un settore maturo. Questo comporterà quindi che l’azienda dovrà procurarsi le risorse “invisibili” mancanti, per poter affrontare la concorrenza già affermata. Tutta l’organizzazione sarà perciò costretta dalla strategia scelta ad acquisire nuove competenze anche solo con l’esperienza accumulata strada facendo. Si verifica così uno stato di “tensione creativa”³ dove il punto di partenza è un certo patrimonio di conoscenze tecnologiche e gestionali che sono le risorse invisibili già accumulate, ma queste risorse sebbene preziose sono inizialmente insufficienti; da qui il nome di “strategia oltre misura” e quindi il rischio reale che questa strategia fallisca. In contrapposizione però c’è che il rischio può essere compensato dal fatto che questo percorso, se ultimato con successo, porta a un entusiasmante crescita dell’impresa.

Perché la “strategia oltre misura” abbia successo devono presentarsi alcune condizioni: ad esempio deve sempre esserci un business originario solido che l’azienda deve sfruttare come base di partenza. Tale strategia dovrà essere supportata sia dal punto di vista operativo (ad esempio la tecnologia o il marketing) che finanziario in quanto l’entrata nel settore sarà sicuramente difficile.

Quello che emerge infine in questo tipo di strategia è che l’elemento umano ha sempre un’importanza cruciale. È evidente che la tensione creativa a cui è sottoposta l’organizzazione deve trovare un terreno adatto perché un’iniziativa si risolva con un successo. Solo l’azienda che ha investito nelle proprie risorse umane può contare nella necessaria flessibilità di queste ultime.

1.3.1 I TRE APPROCCI

² H. Itami, Le risorse invisibili, Isedi, Torino, 1993.

³ H. Itami, Le risorse invisibili, Isedi, Torino, 1993.

Possiamo affermare che esiste una relazione tra strategia e gestione delle risorse umane, e questa, può essere analizzata attraverso tre differenti approcci:

Approccio lineare consequenziale: *questo approccio fa riferimento a cosa produrre e a come produrlo. Una volta definita la strategia da parte dell'imprenditore sarà costruita la struttura più adatta ad incrementarla e verranno inserite le risorse umane necessarie. Invece il cosa produrre è legato essenzialmente alla competenza strategica, il come produrlo a una competenza organizzativa. In questo approccio il problema organizzativo è "chiuso" dentro la struttura. Tale sistema funziona in ambienti stabili e semplici dove le conoscenze e i poteri decisionali sono concentrati al vertice dell'organizzazione che è in grado di dispiegare la propria razionalità tecnico-economica realizzando i fini attraverso i membri dell'organizzazione.*

Approccio interdipendente: *questo approccio si utilizza nel caso di ambienti complessi in cui i poteri decisionali, le capacità distintive e le conoscenze non fanno perno su di un'unica persona. Strategia, strutture e risorse umane stanno tra loro in una relazione di influenza rispetto alle pressioni ambientali: nella fattispecie la struttura si conforma alla strategia la quale riceve stimoli dalla struttura stessa secondo una relazione circolare. Secondo questo approccio le strategie che andranno a formarsi saranno lo sviluppo ultimo della struttura attuale.*

Approccio evolutivo: *la complessità presente nell'approccio interdipendente trova evoluzione nel fatto che l'organizzazione è un sistema che apprende e che si trasforma attraverso l'azione di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'azienda, che interagiscono con i cambiamenti ambientali. La struttura che trova solide basi nel rapporto impresa-ambiente è capace di modificarsi ed evolversi differenziandosi, sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi (manager, quadri, operai, gruppi professionali, sindacati e stakeholder).*

Pertanto il ruolo che ricopre un individuo è caratterizzato dalla capacità di determinare o condizionare le performance dell'organizzazione: tale approccio infatti riconosce l'aspetto creativo e relazionale della strategia, misurando la capacità di creare alternative che generano valore attraverso la combinazione di elementi e variabili in grado di dominare e non subire le complessità ambientali. In questo approccio la struttura non è definita solo da relazioni interne ma anche dal mercato e dalle convenzioni facendo sì che l'organizzazione sia collocata in un contesto sociale, istituzionale e politico più ampio. L'evoluzione consiste nel fatto che tale approccio permette di cogliere anche i processi di

trasformazione delle riforme istituzionali e in particolar modo, dell'organizzazione, considerata essa stessa un'istituzione in rapporto ai cambiamenti della tecnologia e dei mercati.

1.4 PROCESSI EVOLUTIVI DEI MODELLI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Quando si parla di evoluzione dei modelli di strategia si fa riferimento alla letteratura degli anni '90 che è stata fortemente caratterizzata dallo sviluppo della Resource Based Theory (RBT).

Questo approccio ricerca le ragioni del vantaggio competitivo di un'impresa nel set di risorse, competenze, capacità ed abilità specifiche⁴.

Il campo di analisi della Resource Based Theory è l'impresa considerata come l'insieme di risorse eterogenee e studiata in una prospettiva interna. Si preoccupa in sostanza di verificare, ed eventualmente dimostrare, che la diversità di performance aziendali, alla base dell'acquisizione dei vantaggi competitivi sostenibili nel tempo, siano legate all'identificazione nella propria catena del valore (Porter 1985) di fattori critici di successo interni che non dipendono in via esclusiva da elementi esterni (es settore, il mercato di riferimento ecc). L' RBT, pur condividendo con gli approcci precedenti il paradigma secondo il quale la posizione di vantaggio competitivo dell'impresa dipende sostanzialmente dalla sua capacità di ottenere rendite differenziali e superiori rispetto ai propri concorrenti, raggiungibili con posizioni di leadership di costo o differenziazione, tuttavia sostiene che tale capacità, da cui derivano le rendite in questione siano una prerogativa di aziende che possiedono risorse scarse, altamente specifiche e non facilmente replicabili in un breve arco temporale. Quindi il nuovo approccio proposto dalla RBT sostiene la posizione secondo la quale il vantaggio competitivo affondi le proprie radici all'interno dell'impresa e sia funzione delle risorse possedute e delle modalità con cui esse sono gestite (Grant 1991).

L'esistenza nell'impresa di risorse scarse, risulta condizione necessaria, ma non sufficiente; l'acquisizione del vantaggio competitivo infatti dipenderà in seconda istanza dalle

⁴ Itami, Roehl 1987.

modalità di gestione messa in atto dall'impresa, dalla capacità di gestione e combinazione contingente delle risorse ed infine dal valore a loro attribuito dal proprio mercato (clienti). Pertanto le risorse dell'impresa non hanno valore intrinseco, esso dipende dal contributo che queste riescono ad apportare al sistema produttivo. Le competenze distintive di un'impresa consistono perciò nella capacità di impiegare le risorse combinandole tra loro per raggiungere un fine desiderato; quest'ultime derivano quindi, secondo questa prospettiva, sia dal fatto che le imprese, fin dalle fasi di start up, possiedono competenze e risorse diverse, sia dal fatto che nel tempo di esse ne hanno fatto uso diverso.

L'interazione tra "geni" aziendali e comportamenti d'impresa sollecita la formazione di risorse uniche e inimitabili che costituiscono il set di competenze distintive dell'impresa.

Il "Resource Based Management" è un processo che si pone come obiettivo l'alimentazione delle risorse aziendali a partire dal set di dotazione iniziale al fine di accrescere il patrimonio di impresa. Le risorse su cui si fonda il vantaggio competitivo dell'impresa sono quindi ravvisabili in quegli elementi aziendali capaci di aumentare e modificare, tramite un processo di autoalimentazione, non solo se stessi, ma anche altre parti componenti. Il processo competitivo si sostanzia quindi nell'identificazione del set di risorse materiali e immateriali che costituiscono il patrimonio genetico dell'impresa e in alcuni schemi cognitivi che consentono all'impresa di trasformare, queste risorse in conoscenze e competenze distintive.

La formazione, quindi, in una prospettiva di analisi strategica, può essere interpretata, nella prospettiva RBM, come uno dei meccanismi di feedback che contribuiscono a tenere vivo e ad arricchire il patrimonio genetico dell'impresa nel tempo. In questo senso non vi è dubbio che la formazione aziendale possa essere associata ai fattori critici di successo del business e alle fonti del vantaggio competitivo.

1.5 CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE

Il capitale umano è la fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni. La Dru deve mettersi nelle condizioni di imprimere una valenza strategica alle proprie attività e nel contempo rinnovare la propria strumentazione rendendola meno formale più a contatto diretto con le scelte della linea operativa e con le attese dei clienti.

Per spiegare come ciò avvenga, proponiamo il modello del “ciclo del valore delle risorse umane”(Fig 4) che si basa su quattro nodi: le persone, le relazioni, la performance e la valorizzazione.

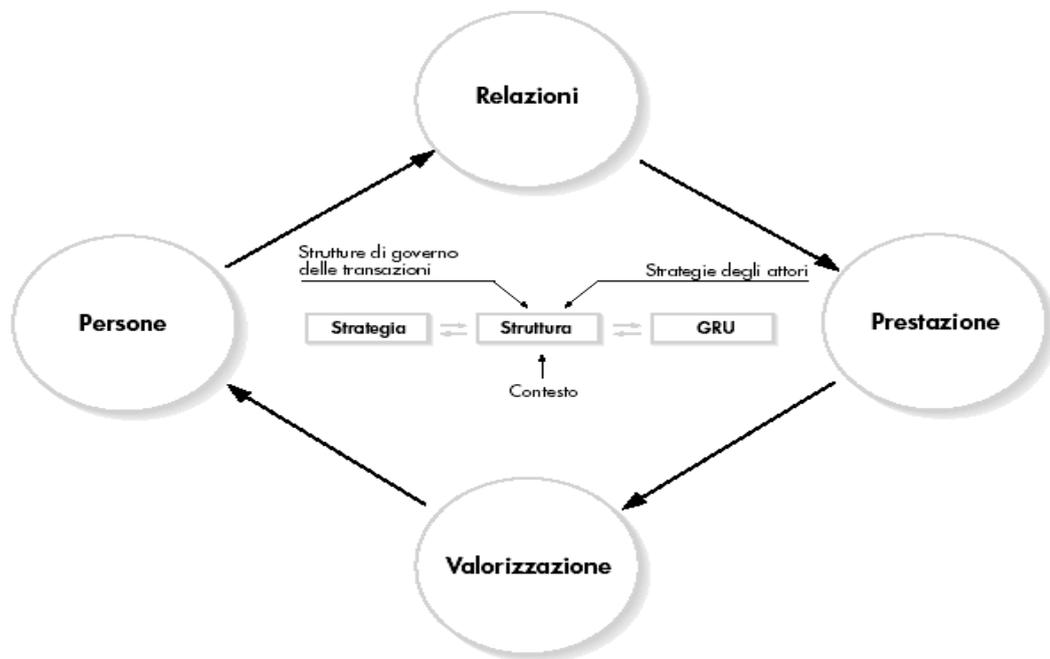


Figura 4: Ciclo del Valore Risorse Umane

1.5.1 LE PERSONE

Le caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche e sociali, le differenze di comportamento lavorativo contribuiscono a determinare il valore che potenzialmente ogni persona è in grado di rappresentare all'interno dell'organizzazione. Tuttavia una valutazione che si basa solo su questi aspetti risulta erronea in quanto occorre considerare anche il coinvolgimento dell'individuo nella sua interezza, andando così ad analizzare il capitale umano che un individuo incorpora e le competenze che lo caratterizzano.

Una competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata ad una prestazione efficace (Boyatzis). Le competenze si possono inoltre scomporre in:

- *Motivazioni: bisogni, spinte ulteriori che in modo stabile orientano ed inducono le azioni dell'individuo;*
- *Tratti: caratteristiche fisiche e psichiche dell'individuo nell'ottica di una generale disposizione a comportarsi o reagire in un determinato modo a seguito di una certa situazione;*

- *Idea di sé: atteggiamento, valore, concetto di sé;*
- *Conoscenze: informazioni, teorie, concetti su un determinato campo disciplinare;*
- *Skill: capacità di eseguire un determinato compito fisico o mentale.*

Tali competenze sono l'esito di un processo di apprendimento continuo che mira alla scoperta, allo stimolo e alla conservazione e alla difesa dall'obsolescenza.

Le imprese al fine di incrementare e sviluppare le competenze utilizzano due tipi di approcci: il primo è strumentale alla selezione, formazione, sviluppo e gestione delle risorse umane, mentre l'altro è trasversale e riguarda la gestione di un rapporto attivo con i mercati esterni e interni del lavoro. La valorizzazione delle competenze avviene tramite le relazioni.

1.5.2 LA RELAZIONE

Con il termine relazioni si intendono tutti quegli elementi che vanno dal contratto in senso tecnico-giuridico fino a quella in senso psicologico e organizzativo. Infatti, oltre a parlare di capitale umano oggi si parla di social capital in funzione delle relazioni che le persone attivano e di cui sono parte.

La Dru ha avuto un ruolo importante nella costituzione delle relazioni, mentre la gestione di questo ruolo tradizionalmente era affidata al superiore gerarchico. Le relazioni contrattuali e organizzative non esauriscono il tessuto relazionale che sta alla base di un'azienda, occorre pertanto che ci sia una estensione delle stesse relazioni oltreconfine aziendali andando così a valorizzare quelle relazioni che seppur non imputando direttamente la ragion d'essere dell'impresa contribuiscono al perseguimento di soddisfacenti obiettivi di redditività.

Oltre al tipo di relazione risulta fondamentale la sua qualità: infatti la valutazione delle competenze non può prescindere dalla qualità della relazione.

Mantenere elevato il livello qualitativo delle relazioni, permette di sopperire ad eventuali carenze nelle competenze individuali, per contro elevate competenze individuali associate ad una relazione inadeguata danno luogo ad una scadente competenza aziendale.

Instaurando una relazione matriciale (Fig. 5) che si basa sull'interazione di due variabili, il coinvolgimento emotivo e il rispetto, è possibile individuare quattro orientamenti della gestione delle relazioni.

	<i>Basso Rispetto</i>	<i>Alto Rispetto</i>
<i>Alto coinvolgimento Emotivo</i>	<i>AZIENDA PATERNALISTA</i>	<i>AZIENDA INTEGRATA</i>
<i>Basso coinvolgimento Emotivo</i>	<i>AZIENDA OPPORTUNISTA</i>	<i>AZIENDA TECNOCRATICA</i>

Figura 5: Matrice "Dimensioni della Relazione"

La prima variabile riguarda il coinvolgimento emotivo, l'attenzione e il commitment mentre la seconda fa riferimento al rispetto per la persona intesa nel senso della correttezza giuridica contrattuale e organizzativa della relazione;

Quando sono bassi il coinvolgimento emotivo e il rispetto siamo di fronte a un'azienda opportunistica che non cura né la correttezza formale né l'intensità sostanziale della relazione;

Con un alto coinvolgimento emotivo e ad un basso rispetto della persona siamo di fronte a un'azienda paternalista che cerca di coinvolgere emotivamente a discapito, a volte, del rispetto delle condizioni formali e contrattuali;

Con un alto rispetto e basso coinvolgimento emotivo siamo di fronte all'azienda tecnocratica che crea un ambiente relazionale freddo e asettico;

Quando entrambe le variabili sono positive siamo di fronte a un'azienda integrata che cerca di valorizzare le caratteristiche del personale e della sua immagine presso i clienti per creare un assetto organizzativo, attraverso il quale riescono ad attrarre, trattenere e sviluppare persone che vivono la ragion d'essere dell'impresa.

1.5.3 LE PERFORMANCE

La prestazione è funzionale alle competenze delle persone e alla relazione instaurata nel contesto organizzativo e tecnologico: infatti a parità di competenze un lavoratore fornisce una prestazione più o meno elevata a seconda dell'impegno che profonde e della tecnologia utilizzata dai processi e dalle procedure con cui ha organizzato il suo lavoro.

I problemi nella rilevazione della prestazione sorgono con le attività non stabilizzate e che richiedono un continuo apporto innovativo delle persone. Il cambiamento continuo, infatti, richiede una capacità di intenzione se non addirittura di improvvisazione: è proprio qui che emerge il ruolo creativo della persona che esprime giudizi e ricerca soluzioni innovative. Tali situazioni si presentano non solo in sistemi complessi dal punto di vista tecnologico ma anche in contesti apparentemente semplici e standardizzati.

La Dru deve fare in modo che la prestazione venga erogata con uno spirito di collaborazione superando i limiti contrattuali e creando una sorta di autocontrollo in grado di indirizzare il personale nella giusta direzione aziendale. È proprio in questo contesto che nasce il problema della progettazione e delle posizioni di lavoro nonché della loro integrazione con la tecnologia in continuo cambiamento.

1.5.4 LA VALORIZZAZIONE

È l'ultimo nodo del ciclo delle risorse umane e questo esplica l'incontro con il mercato, e quindi con il cliente riflettendosi nell'ottica del lavoratore, con la riscossione del premio, sia nella sua espressione monetaria che psicologica.

Ai fini della valorizzazione, l'attenzione oggi si sposta 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 aziendale, e da questa alla catena del valore dei clienti e degli stakeholder esterni. Le risorse umane saranno chiamate a percepire dei benefici, sia direttamente che indirettamente, attraverso piani di crescita professionale, occasioni di consolidamento e sviluppo delle proprie competenze o attraverso formule retributive variabili basate sulle performance.

Con il modello del ciclo del valore è possibile riordinare le priorità logica delle diverse strumentazioni tecniche, delle politiche ed i rapporti funzionali da attivare nella gestione

delle risorse umane. Questa tensione si incorpora sia a livello aziendale sia a livello che crea valore per il cliente e pertanto si deve:

- *Costituire una sorta di “vaccino” contro modelli astratti e autoreferenziali di gestione delle risorse umane;*
- *Costringere ad una interazione continua tra professionisti delle risorse umane e la linea operativa;*
- *Indurre una revisione profonda delle strumentazioni tecniche.*

CAPITOLO II

PERSONE TRA CONOSCENZE,COMPETENZE E DINAMICHE MOTIVANTI

2.1 ANALISI SEMANTICA DEL CONCETTO DI RISORSA, CONOSCENZA E COMPETENZA

Nei prossimi paragrafi andremo a proporre alcune definizioni tra quelle che sono state più utilizzate nella letteratura.

Ci sembra infatti che l'utilizzo di tali definizioni possa aiutarci ad evitare alcuni fraintendimenti nel momento in cui tali termini saranno di seguito utilizzati. In particolare ci riferiamo al significato dei concetti di risorsa, conoscenza e competenza che riteniamo essenziali per lo sviluppo di nuovi comportamenti strategici dell'impresa e di conseguenza alla base dei nuovi modelli di training aziendale.

Questi tre concetti possono essere considerati come l'elemento cardine sul quale ruotano i nuovi sistemi di acquisizione e gestione delle conoscenze aziendali (knowledge management system) e di change management, nonché dei loro riflessi sulla formazione aziendale.

Andiamo dunque ad analizzare i seguenti concetti.

2.2 IL CONCETTO DI RISORSA

Le risorse sono degli asset specifici dell'azienda, da essa posseduti e controllati. Essi rappresentano l'input dei processi produttivi.

Negli approcci legati alla tradizione più tipicamente economico aziendale il ruolo di maggior importanza viene rivestito dalle risorse materiali, cioè quelle che presentano una consistenza fisica (impianti, scorte, immobili ecc). Tuttavia l'idea di identificare il

patrimonio aziendale facendo riferimento alla sola valutazione dei beni riportati in bilancio, può implicare l'applicazione di una visione distorta della realtà per la mancanza delle risorse intangibili o "invisible assets".

Le risorse invisibili sono tutte quelle risorse che si basano sul valore economico connesso ad una certa informazione. Il concetto di informazione tuttavia è talmente ampio da ricomprendere, nella definizione data, l'intero patrimonio di risorse aziendali includendo sia quelle detenute all'interno, come ad esempio il know how o il modello culturale aziendale, sia quelle possedute all'esterno, come la reputazione, l'immagine o la fiducia. Tutto ciò rende le risorse immateriali difficilmente individuabili e soprattutto valutabili.

Nell'approccio finora descritto si fa sempre più concreta l'idea che, mentre la gran parte delle risorse materiali vengono considerate come strategiche nella definizione dei processi produttivi, quelle materiali lo sia nella definizione del vantaggio competitivo dell'impresa. Secondo Vicari gli asset invisibili assumano la connotazione delle risorse chiave quando in esse sono presenti i seguenti caratteri:

- a) Sedimentabilità*
- b) Trasferibilità*
- c) unicità*
- d) Inacquisibilità*
- e) Non copiabilità*
- f) Molteplicità d'uso*
- g) Alta deperibilità*

L'immaterialità degli asset intangibili dell'impresa non escludono la possibilità che essi subiscano un processo di sedimentazione o di stoccaggio. L'accumulazione modifica il set di conoscenze e competenze individuali e dell'organizzazione attraverso la creazione di routine organizzative.

La trasferibilità degli asset immateriali è alla base dei processi, senz'altro innovativi, di formazione aziendale. Il trasferimento di risorse materiali genera posizioni di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo in misura direttamente proporzionale al livello di complessità ed alla scarsità della risorsa trasferita.

In generale le risorse immateriali sono di difficile acquisibilità. A sostegno di ciò possiamo affermare che uno degli strumenti utili per il processo di acquisizione è la formazione aziendale, anche se le difficoltà che si riscontrano nella definizione dei processi di

valutazione dell'efficacia formativa dimostrano quanto precedentemente constatato sulla difficile acquisibilità.

La valenza economica e competitiva di una risorsa immateriale è inversamente proporzionale al livello di imitabilità da parte dei concorrenti della stessa. La non copiabilità delle risorse immateriali la trasforma in fonti del vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Le risorse immateriali, a differenza degli asset tangibili dell'impresa, presentano in genere la caratteristica di molteplicità d'uso, vale a dire la possibilità che esse possono essere utilizzati in contesti concorrenziali differenti (Itami, Roehl 1987).

Gli asset immateriali hanno solitamente un valore soggetto ad alta deperibilità a causa della natura stessa di tali risorse. La deperibilità deve essere contenuta attraverso adeguati processi di contaminazione e fertilizzazione di tali risorse.

2.2.1 CONOSCENZE E COMPETENZE INDIVIDUALI

Possiamo definire la conoscenza individuale come un insieme di informazioni che possono essere utilizzate in un processo decisionale.

La competenza individuale consiste nella capacità del singolo di decidere ed agire. È possibile inoltre distinguere due tipologie di competenze individuali: le competenze declarative e le competenze compilative.

Competenze declarative fanno capo a quelle capacità del singolo di utilizzare le proprie conoscenze per evitare di commettere degli errori. Queste competenze vengono generalmente utilizzate quando il processo decisionale e di azione viene focalizzato su fatti o situazioni di cui non si ha esperienza diretta. In questo caso l'esperienza accumulata su altri fronti viene utilizzata come parametro decisionale.

La competenza continuativa e quella utilizzata nel caso in cui la decisione e l'azione sono guidate dall'esperienza diretta su un determinato fenomeno. È la competenza che caratterizza le persone o i sistemi esperti. Le persone esperte non si spaventano di fronte ad un problema e utilizzano la loro conoscenza per identificare la soluzione.

In entrambi i casi sul sistema di conoscenze e competenze individuali agiscono almeno due meccanismi di feedback volti a mantenere e a fertilizzare accrescendolo il sistema di competenze e conoscenze acquisito.

2.2.2 CONOSCENZE E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Le organizzazioni spesso sono caratterizzate dall'esistenza di problematiche e di fenomeni che sono talmente complessi da non poter essere superati e risolti dai sistemi individuali di conoscenze e competenze acquisite dal soggetto singolarmente.

Occorre, attraverso l'utilizzo di adeguati sistemi di comunicazione e di cooperazione, trasferire le stesse in un unico sistema di conoscenze, generando un effetto moltiplicativo ed identificativo di un nuovo livello di conoscenze e competenze: quello organizzativo.

Così come per i singoli individui anche nelle organizzazioni il problema principale consiste nel mantenere ed accrescere questo sistema di conoscenze e competenze.

A questo proposito si può fare riferimento al concetto di routine organizzative di Nelson e Winter (1982). Per routine si intende la parte abitudinaria del "saper fare" di un'organizzazione, ovvero quelle abilità che sono incorporate in pratiche di comportamenti svolti in modo non problematico e con scarso o nullo ricorso alla deliberazione. Allo stesso tempo, le routine costituiscono un mezzo di accumulazione e rappresentazione della conoscenza dell'impresa, che si manifesta nell'attività quotidiana: sono pattern ripetitivi di attività che richiedono uno specifico investimento in capitale umano o fisico.

La caratteristica essenziale di tali comportamenti consiste nel loro automatismo. Essi quindi non sono deliberati volta per volta tanto che la loro relazione con gli stimoli non è sempre trasparente all'osservatore.

Si possono inoltre individuare tre ragioni principali che spiegano l'onnipresenza di routine nelle organizzazioni:

- a) Vi sono vantaggi di efficienza cognitiva: routinizzare un'attività consente di svolgerla più rapidamente senza ricorrere a costose forme di analisi razionale;*
- b) Le routine hanno una funzione politica consentendo di ridurre il livello di conflitto fra individui coinvolti in un'attività;*
- c) Di risolvere i dilemmi nel coordinamento di attività collettive.*

Pertanto le routine organizzative evitano che l'impresa si impegni in un'attività di problem-solving su problemi che sono già noti e per i quali si sono apprese soluzioni collaudate e automatiche nel tempo.

2.2.3 CONOSCENZE E COMPETENZE COME PATRIMONIO DINAMICO DELL'ORGANIZZAZIONE

Le soluzioni che formano le routine dell'organizzazione non è un insieme statico e predefinito; infatti quando nuove alternative vengono esplorate e selezionate si pone il problema di memorizzare questi nuovi elementi di conoscenza. Si tratta in altre parole, 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 quindi nella capacità dell'organizzazione di apprendere, adattarsi, modificarsi e rinnovarsi nel tempo.

Vediamo adesso le diverse capacità di apprendimento che l'organizzazione mette in atto grazie ai propri singoli individui:

Apprendimento organizzativo : per apprendimento si intende un processo di trasformazione che coinvolge conoscenze abilità e atteggiamenti di un individuo. Nella prospettiva dei nuovi modelli di organizzazione delle attività lavorative, l'apprendimento individuale diventa il nodo strategico dello sviluppo e della competitività aziendale.

Una caratteristica fondamentale dei processi di apprendimento, nel contesto di nuovi modelli organizzativi, è la dimensione di apprendimento continuo che sono chiamati ad assumere (Nonaka 1994). L'esigenza di apprendere non può 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 (la formazione) deve essere concepito come una leva autonoma del cambiamento stesso: il singolo viene inserito in un circolo virtuoso, viene cioè messo nelle condizioni di prendere delle decisioni (decision making) e di partecipare alla risoluzione dei problemi (problem solving) relativi al processo produttivo.

Tutto questo fa sì che emergano 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 di crescita professionale.

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

Learning organization: Il concetto di Learning organization è riferito ad una struttura organizzativa che nel suo complesso genera delle pratiche rivolte a sviluppare conoscenze al fine di assicurare all'organizzazione stessa una migliore capacità di adattamento alle perturbazioni imposte dall'ambiente esterno (Narduzzo 1998). In quest'ottica la learning organization può essere considerata, da un lato sia una strategia, sia una necessità dovuta ai rapidi e pervasivi cambiamenti di tipo tecnologico, dall'altro un metodo analitico, può essere cioè l'angolo di osservazione attraverso il quale si prende in analisi una determinata struttura organizzativa (Mackenzie 1985).

La Learning organization è un'organizzazione che attiva molteplici risorse destinate alla crescita ed al trasferimento delle competenze in una prospettiva di apprendimento continuo.

Il concetto di apprendimento continuo scaturisce da due fattori: il primo relativo alla diffusa dinamicità del contesto in cui viene ad operare l'organizzazione, vale a dire il mercato, o più generalmente l'ambiente esterno, il secondo, è strettamente legato al primo, ovvero un contesto dinamico presenta molte incertezze scarsamente prevedibili. L'attività organizzativa opera dunque in una situazione in cui la razionalità viene ad essere limitata e di conseguenza, la consapevolezza di questo limite cognitivo spinge l'organizzazione a non dare mai per scontato e per definito il processo di apprendimento.

Spirale della conoscenza (Nonaka) : Questo modello cerca di far apprendere come la conoscenza da tacita, ovvero quella conoscenza che è insita all'interno del sapere di un individuo esprimendosi attraverso le proprie esperienze, conoscenze personali, frutto del proprio percorso di vita, riesca a trasferirsi da un individuo ad un altro trasformandosi da in conoscenza esplicita, quindi fruibile alla maggior parte delle persone che stanno all'interno dell'organizzazione (fig. 6).

Il primo passaggio attraverso cui questo modello si esprime è definito come "condivisione della conoscenza tacita": con questa espressione si intende un universo comune di valori e di conoscenze che consente di mantenere regolare il flusso di lavoro; inoltre è proprio nei casi in cui bisogna fronteggiare eventi non prevedibili o non precedentemente codificati che si fa strada l'esigenza di creare nuove conoscenze che si esprimono in nuove pratiche di

lavoro o in nuove modalità di problem-solving. L'occasione di "risolvere problemi" è la fonte principale di apprendimento; infatti, è in queste occasioni che il carattere creativo del lavoro umano dà origine a nuove pratiche di lavoro.

La fase successiva, ovvero quella di "creazione di una rappresentazione", definisce le nuove pratiche di lavoro attraverso il carattere evocativo delle metafore o di espressioni chiave che ne sono l'esempio come qualità totale, produzione snella ecc.

L'ultimo passaggio riguarda la "socializzazione delle conoscenze": le nuove conoscenze scoperte nelle prime fasi vengono codificate e reimmesse nel circuito di produzione diventando così espressione di un sapere non più individuale, ma che a questo punto appartiene all'intera organizzazione.

Qui assume fondamentale importanza la formazione, che interviene sulla diffusione della conoscenza.

In conclusione quindi possiamo dire che è l'organizzazione a predisporre i mezzi necessari ad agevolare l'apprendimento continuo, vale a dire strumenti accessibili ai membri dell'organizzazione, una sorta di "memoria tecnica" in grado di armonizzare i percorsi individuali di apprendimento con una visione condivisa da tutta l'organizzazione, intesa come sistema organico.

L'apprendimento è dunque, in sintesi, quel processo di trasformazione attraverso il quale le conoscenze e le routine accumulate vengono ridefinite ed arricchite con nuovi saperi.



Figura 6: La Spirale della conoscenza di Nonaka 1997.

2.3 LA SPINTA MOTIVAZIONALE DEL PERSONALE

Le imprese, oggi come oggi, si pongono l'obiettivo di avere le persone motivate al lavoro. È importante infatti capire quali sono le aspettative delle motivazioni al lavoro delle persone, perché solo grazie a questa analisi è possibile indirizzare e rinforzare i comportamenti di individui e lavoratori.

La motivazione può essere definita come "l'insieme di fattori o motivi che stanno alla base del comportamento, lo sollecitano e lo orientano in determinate direzioni. In genere tutti i comportamenti sono motivati, cioè presuppongono un motivo (bisogno) che spinge alla azione e perseguono un piano (soddisfazione del bisogno)"⁵.

Uno dei massimi esponenti di inizio secolo ovvero F.W. Taylor sviluppò e promosse la scuola "dell'organizzazione scientifica del lavoro" denominata successivamente taylorismo. L'approccio teorizzato da Taylor era di tipo ingegneristico e pertanto, lo studio scientifico di un problema doveva portare a decidere oggettivamente il metodo migliore da adottare nell'esecuzione del lavoro.

Nella logica sociale il lavoratore veniva considerato una entità tendenzialmente pigra, incapace cioè di organizzare razionalmente il proprio lavoro, motivato essenzialmente se non esclusivamente da incentivi economici, bisognoso di istruzioni precise e dettagliate ma comunque necessarie all'impresa per il progresso economico-industriale della stessa. I conflitti inoltre erano considerati la derivazione di una cattiva organizzazione e pertanto, solo l'aumento dell'efficienza, della produttività e la riduzione dei costi ed i tempi di lavorazione avrebbero aumentato "la torta", così che ognuno ne avrebbe avuto di più e tutto ciò era possibile grazie all'organizzazione scientifica del lavoro capace di conciliare interessi contrapposti: da una parte il lavoratore facendolo lavorare più uniformemente, dall'altra ricompensandolo per il suo maggior impegno oltre lo standard con i giusti incentivi.

Da quanto emerso da vari studi effettuati all'inizio del 1900 si riscontrò che il modello stimolo-reazione, ovvero più salario equivaleva a più produzione, era troppo riduttivo per assicurare la motivazione e il consenso dei lavoratori. Il successo del movimento delle relazioni umane sta nell'aver integrato e non superato il taylorismo avendo colmato le più vistose lacune riguardanti l'aspetto psicosociologico.

⁵ Enrico Auteri, Management delle risorse umane, Giappichelli editore VI edizione

Con il finire della seconda guerra mondiale si affermò un'altra scuola di pensiero ovvero quella "comportamentale" nella quale si riscontrano degli approfondimenti di particolare rilievo sulla concatenazione tra motivazioni individuale, di gruppo ed i fini dell'organizzazione grazie ai contributi apportati da Maslow, McGregor e Herzberg.

Secondo il teorico Maslow la motivazione è originata dal bisogno, inteso come carenza di un qualcosa di desiderato in modo tale che la persona orienta il suo comportamento per raggiungere e per soddisfare il relativo bisogno.

I bisogni di base non sono tutti uguali e si distinguono in funzione del soggetto cui sono rivolti e possono essere rappresentati in quella che è la nota "Piramide dei bisogni di Maslow" (Fig. 7).

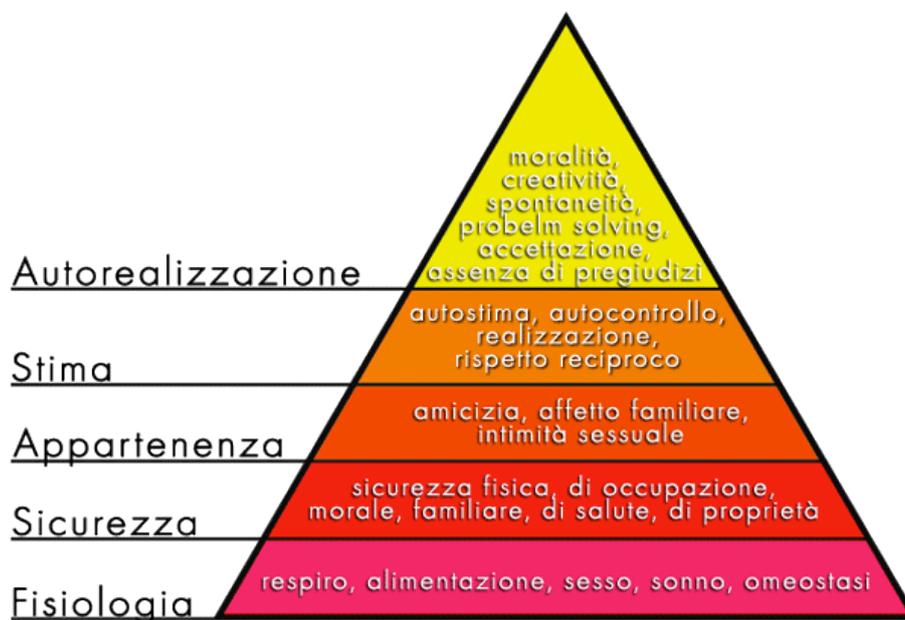


Figura 7: Piramide dei Bisogni di Maslow 1954

- I. *Bisogni fisiologici* : che sono i più importanti di tutti e riguardano le necessità fondamentali dell'individuo come mangiare, vestirsi e così via.
- II. *Bisogni di sicurezza* : che è la necessità di garantirsi una sicurezza fisica e psicologica duratura.
- III. *Bisogni di appartenenza* : relativo al desiderio di crearsi una rete di relazioni in cui si è riconosciuti e si riceve approvazione.

IV. *Bisogni di stima* : che possiamo distinguere in *bisogni di autostima*, raggiungendo una padronanza del proprio lavoro tale per cui si è soddisfatti di se stessi, e di *etero stima* che si concretizza nel desiderio di essere riconosciuti dagli altri per il proprio lavoro, di avere una buona reputazione e collocazione sociale.

V. *Bisogni di autorealizzazione*: ovvero il 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 ordini di bisogni si definiscono primari, sia perché essi sono i più importanti sia perché le modalità di soddisfazione non presentano una differenza tra persone mentre le altre tre categorie inerenti ai bisogni superiori risentono di una maggiore influenza del contesto di riferimento.

I bisogni formano una gerarchia in quanto i bisogni che occupano un posto più alto non possono essere soddisfatti se prima non sono soddisfatti i bisogni immediatamente sotto.

A questo tipo di modello sono state mosse notevoli critiche relative alla soggettività di situazioni che caratterizzano i bisogni superiori e dal fatto che essa non spiega situazioni di tipo "Starting Artist" (quando una persona è disposta a sacrificare i propri bisogni primari per soddisfare la propria autorealizzazione). Ma ad oggi resta la più usata perché mette in risalto, in modo diretto, il legame tra l'aspetto motivante e la soddisfazione di un bisogno.

Sempre facendo riferimento alla scala dei bisogni di Maslow, McClelland considera tre ordini di bisogni che sono parzialmente confrontabili con i bisogni di ordine superiore della scala di Maslow: successo, potere e affiliazione.

Il successo è il bisogno di affermarsi tramite uno sforzo individuale raggiungendo standard di eccellenza e mettendosi in competizione con gli altri o con se stessi. Per tale motivo si ricercano situazioni né troppo rischiose né a basso rischio lavorando preferibilmente in maniera individuale con persone che hanno gli stessi valori, ricercando continui feedback sugli esiti dei propri sforzi.

Il potere è il bisogno di possedere uno status riconosciuto ed essere in grado di influenzare gli altri. Il bisogno di potere può avere natura personale e si concretizza nel bisogno di esercitare autorità sulle altre persone, o istituzionale dovuto a particolari condizioni contrattuali.

L'affiliazione è il bisogno di stabilire e mantenere o ripristinare un rapporto personale con gli altri. Si desidera pertanto lavorare all'interno di gruppi in cui è possibile installare legami di confidenze e di amicizia.

A differenza di Maslow McClelland afferma che i bisogni non sono statici nel tempo e possono valere a seconda della storia personale degli individui. Una particolare importanza nella gestione delle risorse umane riveste la distinzione tra high-achiever e low-achiever dove i primi sono fortemente motivati al successo e i secondi non interessati a questo valore. I primi inoltre si distinguono per un'elevata autonomia ed una buona capacità di gestione degli uomini e delle risorse umane al raggiungimento degli obiettivi, mentre i secondi hanno un basso livello di autostima attribuendo i successi a cause diverse dalle loro capacità.

Un altro contributo ci viene dato dal teorico McGregor che individua due modi, nettamente distinti, di concepire il rapporto tra l'uomo e il suo lavoro ai quali corrispondono 2 stili direzionali che egli chiama la teoria X e la teoria Y: Per la teoria X l'uomo medio è passivo e pigro, ha un'innata antipatia per il lavoro e se possibile lo evita sfuggendo così alle responsabilità, ricercando esclusivamente la sicurezza, mentre secondo la teoria Y lavorare per l'uomo è un fatto naturale come mangiare, dormire e pertanto esso ricerca le responsabilità tendendo all'agire con spirito partecipativo, di collaborazione, per affermare in modo costruttivo se stesso e le proprie idee nelle circostanze appropriate.

A metà degli anni '60 Herzberg individua i "fattori igienici" ovvero quei fattori indispensabili per mantenere un ragionevole livello di soddisfazione, ma non sufficienti per un'alta motivazione.

Altri aspetti del lavoro, che Herzberg chiama fattori motivanti, sono la realizzazione, il riconoscimento, il lavoro in sé, la responsabilità, lo sviluppo e la crescita professionale: tali fattori se non sono presenti producono un'insoddisfazione minore di quelli igienici (vedi Fig. 8).

IL MODELLO DI MASLOW	IL MODELLO DI HERZBERG	IL MODELLO DI McCLELLAND
AUTOREALIZZAZIONE	FATTORI MOTIVANTI Achievement Crescita	ACHIEVEMENT
STIMA	Responsabilità Carriera Riconoscimento	POWER
APPARTENENZA	FATTORI IGIENICI Supervisione Relazioni	AFFILIAZIONE
SICUREZZA	Sicurezza Condizioni di lavoro	
BISOGNI FISIOLGICI		

Figura 8: I 3 modelli a confronto

2.3.1 LA MOTIVAZIONE COME PROCESSO

Guardando la motivazione sotto l'ottica del processo occorre focalizzare la nostra attenzione su quali istanze motivazionali influiscono sull'azione. Secondo Vroom gli individui indirizzano i propri sforzi verso comportamenti e azioni che portano a ricompense desiderabili. Ai fini dell'agire, l'individuo valuta la valenza della ricompensa andando così ad analizzare quanto questa sia desiderabile. Oltre all'aspetto della valenza occorre definire quella che è l'aspettativa, ovvero il modo in cui il suo maggior sforzo si tradurrà nel risultato atteso. L'aspettativa è condizionata da fattori esogeni ed organizzativi. Come ultima variabile si analizza quella che viene definita di strumentalità, ovvero il legame tra il risultato ottenuto e la ricompensa (vedi Fig. 9).

Tale teoria delle aspettative presenta senza ombra di dubbio un forte connotato soggettivo: occorre pertanto ricercare un modello euristico per tentare di approssimare le variabili che possono influire sulle prestazioni lavorative, facendosi pertanto le domande giuste a fronte di situazioni concrete evitando così di dare risposte assolute e a priori.

L'importanza di una segmentazione basata sulla motivazione è funzionale ai fini di implementare corrette politiche di gestione, corretti sistemi operativi e per dosare gli interventi in modo da aumentare la soddisfazione di ciascuno.

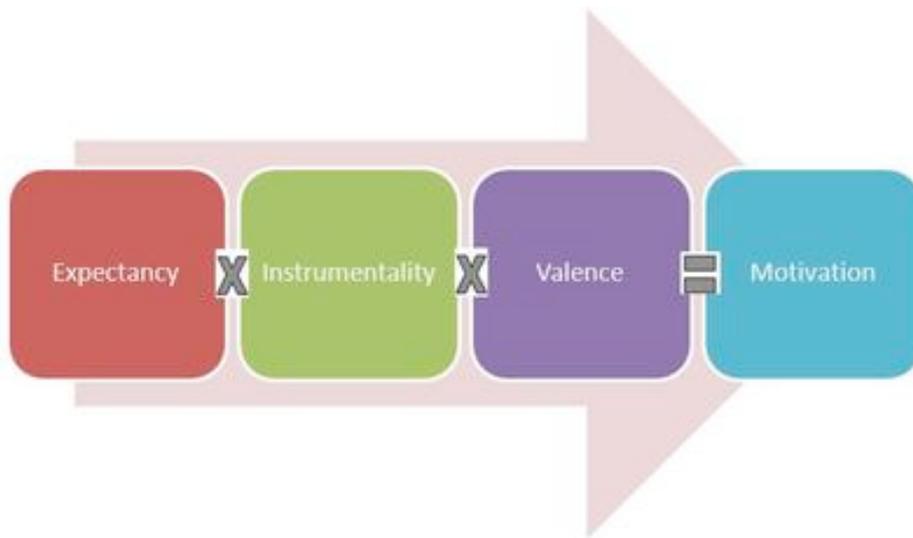


Figura 9: il modello Aspettativa-Valenza di Vroom

CAPITOLO III

LA SELEZIONE DEL PERSONALE

3.1 INTRODUZIONE

La selezione del personale è la parte più importante e delicata del processo di acquisizione del personale. Riuscire, durante un colloquio, a riconoscere la risorse migliori può rivelarsi un problema.

Quando si parla di selezione del personale tipicamente, si pensa a quel processo attuato dalla funzione risorse umane, finalizzata all'inserimento delle persone in azienda. Un'altra definizione può essere "l'insieme delle attività organizzative che hanno come scopo la scelta delle persone che ricoprono determinate posizioni o svolgono determinate funzioni". Questo implica che il soggetto deve essere in possesso di determinate competenze, capacità e abilità per avvicinarsi il più possibile al profilo ricercato per quella posizione lavorativa. E' un fenomeno a più facce: infatti, dal punto di vista economico è l'incontro fra domanda e offerta di lavoro, dal punto di vista legale porta a determinare un contratto giuridico di lavoro e da quello psicologico è la valutazione delle caratteristiche del lavoro e dei candidati.

Pertanto scendendo nel lato pratico del processo di selezione si individuano 4 funzioni chiave:

- *raccolta di informazioni (su condizione, contenuti, richieste di lavoro e caratteristiche fisiche, comportamenti culturali, biografiche dei candidati)*
- *predizione (sui comportamenti futuri dei candidati e sul loro apporto all'organizzazione)*
- *presa di decisione (sull'assunzione e sul cambiamento di posizione dei candidati)*
- *produzione di informazioni (sui comportamenti lavorativi previsti dei candidati, sui piani di azione stabiliti)*

La selezione del personale ha anche un'altra funzione, cioè quella di comunicare una certa immagine dell'organizzazione ai candidati ma anche negoziare i termini del contratto di lavoro.

Tale processo, infatti, è un “ingrediente” fondamentale del successo d'azienda: Essa non deve essere vista come un semplice “tappa buchi” sul posto di lavoro ma come un processo strategicamente rilevante ai fini del successo aziendale volto a creare uno sviluppo costante nel tempo. Questo anche perché al giorno d'oggi tutti possono reperire capitali, macchinari, risorse ecc, per cui quello che fa la differenza sta nelle persone e più specificamente nella qualità del personale all'interno dell'azienda. Possiamo allora affermare che l'attività di selezione è quella di attirare e inserire veri e propri talenti.

3.2 IL RECLUTAMENTO E LO SCREENING

Il reclutamento è la fase che dà inizio al processo di acquisizione del personale: infatti questa ci permette di andare a raccogliere un certo numero di candidati, al fine di avere a disposizione un bacino di soggetti selezionabili che rispondono ai requisiti di base richiesti.

Il reclutamento può avvenire all'interno o all'esterno.

Per quanto riguarda il reclutamento esterno, sono vari i tipi di candidature e i canali usati: infatti, le candidature possono essere spontanee, attraverso riviste e giornali o sul web ed infine le segnalazioni professionali ovvero proposte da persone già interne all'azienda o appartenenti ad aziende dello stesso settore.

L'azienda investe molto su questa fase perché è l'unico modo per farsi conoscere sul mercato dove poi andrà a ricercare i suoi “talenti”, e ciò spiega perché molte volte questa attività viene esternalizzata ad agenzie specializzate.

In un primo momento possiamo pensare che le candidature spontanee possano rappresentare un vantaggio per le aziende offrendo un modo veloce ed economico di ricercare personale ed invece possono determinare un alto costo per l'azienda relativo alla lettura, disamina nonché codificazione della stessa.

Diverso invece il caso di inserzioni su giornali o riviste e via web: queste, infatti, risultano molto mirate se eseguite con un certo criterio; per produrre il massimo effetto un annuncio deve contenere alcuni elementi fondamentali:

- **Definizione chiara della posizione** (E' importante che sia chiaro qual' è la figura professionale che stiamo ricercando)
- **Luogo di svolgimento del lavoro** (Nell'annuncio deve sempre essere indicato in modo chiaro in quale luogo si svolgerà il lavoro)
- **Offerta di valore** (Con "offerta di valore" intendiamo la proposta che viene fatta ai candidati, l'opportunità di lavoro che viene prospettata)
- **Requisiti richiesti** (Con requisiti intendiamo le caratteristiche richieste dall'azienda per ricoprire il ruolo in esame)
- **"Bottoni" che attirino il giusto target di riferimento** (Nel gergo pubblicitario, viene definito "bottone" un tasto che, quando premuto, suscita l'attenzione della persona e la invoglia a leggere o approfondire maggiormente la comunicazione).

Tornando ai diversi tipi di canale quello che sta avendo più successo e maggiore riscontro per la grande fascia di persone che riesce a catturare è sicuramente il così detto e-recruitment che sfrutta il canale web, con l'uso di database, tecnologie, bacheche per annunci lavorativi e motori di ricerca. I datori di lavoro possono ora mettere inserzioni con una tempestività prima impossibile. In termini di Human Resources Management, Internet ha radicalmente cambiato la funzione del reclutamento dal punto di vista organizzativo e di chi ricerca un impiego. Ciò che porta l'e-recruitment ad una così rapida evoluzione è senz'altro la numerosa quantità di vantaggi che questa metodologia produce, alcuni di essi per esempio sono:

- Minor tempo di acquisizione di una gran quantità di curricula vitae
- Abbattimento dei costi rispetto ad un processo di selezione tradizionale
- Abbattimento dei limiti geografici e territoriali - Velocità e comodità nella consultazione dei dati
- I siti specializzati nell'online recruitment consentono di sviluppare il cosiddetto "employer branding" aziendale (cioè una reputazione che l'azienda si costruisce come datore di lavoro).
- Però come in tutte le cose c'è anche il rovescio della medaglia e quindi questo implica anche dei svantaggi come:
 - Alto grado di strutturazione dove viene meno la professionalità umana
 - Grande e forse troppa quantità di curricula acquisita
 - Possibilità di trovare annunci poco seri

- *Banche dati con profili di bassa esperienza perché il web è usato prevalentemente dai giovani*
- *Ricevere notizie frammentate e non informazioni complete sui candidati.*

Questo canale come si può intuire è un grande vantaggio per le aziende e sicuramente siamo solo all'inizio ed infatti ci si aspetta una grande evoluzione. L'evoluzione del "web 2.0" rappresenta un'opportunità e un'innovazione anche in ambito sociale ed economico: infatti, i social media, che stanno diventando sempre più importanti e diffusi, si pongono come strumenti di trasformazione dei processi di comunicazione e dell'organizzazione aziendale. I principali social network che possono essere utilizzati in questo campo sono: LinkedIn, Facebook, Twitter, Xing, Viadeo, FaceCV.

I principali vantaggi nell'utilizzo dei social media per l'E-recruitment riguardano un risparmio di tempo e denaro, la possibilità di conoscere meglio i candidati e una pubblicità costante. Gli svantaggi principali riguardano l'utilizzo scorretto di Facebook e Twitter da parte degli utenti (potrebbero inserire informazioni e contenuti sconvenienti) e i conseguenti pregiudizi che potrebbero formarsi nel selezionatore.

Come già detto questi sono solo i principali canali ma ne esistono molti altri come per esempio la segnalazione professionale (già accennata in precedenza) che non è altro che un suggerimento personale, fatto da una persona interna all'azienda, basato sulla conoscenza personale e sull'apprezzamento di capacità professionali del soggetto in questione e solo laddove l'azienda lo ritiene opportuno può valutare il candidato e inserirlo nelle consuete procedure selettive.

Un altro canale è quello fornito dalle stesse università che offre alle aziende la lista dei neo laureati dando la possibilità a quest'ultime di approvvigionarsi di candidature "fresche" e dando la possibilità ai neo-laureati di entrare subito nel mondo del lavoro.

Infine l'azienda può anche ricorrere alle società di consulenza e ai liberi professionisti; oggi questa decentralizzazione è molto usata e il vantaggio che offre il professionista sta nel risparmiare i costi fissi di strutture e personale, oltre ad offrire una qualità e professionalità che molte piccole aziende non possono permettersi. Tuttavia l'avvalersi di tali consulenti esterni implica la cessione di un gran numero di informazioni relative all'azienda e in molti casi si incontra una certa resistenza a questo.

Si possono citare altre forme di reclutamento meno praticate come il ricorso agli ordini professionali, le segnalazioni professionali attivate da strutture di ricerca e universitarie e quelle provenienti dalle associazioni di categoria.

In ogni caso il materiale che viene trattato durante la fase di reclutamento, vale a dire il curriculum vitae del candidato, è altamente deperibile se non viene subito vagliato, archiviato e, dopo un ragionevole periodo di tempo, cestinato.

Una volta individuato il profilo richiesto, si procede con il reperimento dei curriculum, quindi viene effettuata una ricerca dei curricula presenti nel database aziendale, per verificare se il profilo ricercato è già presente oppure se bisogna condurre un'apposita ricerca.

Dopo di ciò la prima cosa da fare è mettere mano alla "pila" di curriculum, leggerli tutti e scartare quelli che presentano errori oppure che non corrispondono alle richieste del profilo tracciato; infatti va tenuto presente che una certa percentuale di candidature non in linea è fisiologica, perché esiste una categoria di candidati "qualunquisti" che rispondono a qualsiasi annuncio.

Il passaggio successivo è un'intervista telefonica con la quale si affronta insieme al candidato un particolare problema legato alla posizione per la quale sta facendo la selezione.

Una volta fatto queste scremature parziali si arriva al colloquio conoscitivo che avviene in presenza del responsabile risorse umane e del responsabile del settore interessato, in questo colloquio viene fatta una presentazione dell'azienda, viene comunicato il profilo d'interesse ricercato e le funzioni che esso dovrà svolgere, si esamina il curriculum, vengono condivise le aspettative del candidato e dell'azienda.

Al termine dell'incontro viene compilata una prima griglia capace di sintetizzare le seguenti informazioni: età, anni di esperienza nel settore individuato, titolo di studio, conoscenze informatiche, conoscenze linguistiche, attuale impiego posizione e retribuzione, punti di forza e criticità. Tali griglie verranno successivamente analizzate dai responsabili finendo con il definire una griglia di sintesi.

3.3 CARATTERISTICHE DI UN BUON SELEZIONATORE

Come detto la prima intervista solitamente viene condotta da un addetto del servizio di selezione il quale ha un compito molto arduo perché il selezionatore deve essere sempre in grado di decidere la cosa più giusta e piuttosto scartare un buon candidato che assumerne

uno sbagliato; infatti un cattivo impiegato costerà soldi e fatica facendo sprecare il lavoro dei colleghi che dovranno sistemare i suoi errori. Altre ragioni che rendono molto delicato il ruolo del selezionatore sono di motivo umano; ad esempio, potrebbe trattarsi di un bravo ragazzo che ha tanto bisogno di quel lavoro e questo potrebbe gravarvi di una problematica morale tale da impedirvi di non assumerlo e quindi di fare bene il proprio lavoro.

Questo ci fa capire che un buon selezionatore non deve avere scrupoli a prendere decisioni alle volte sgradevoli, perché ricordiamoci che lo scopo è trovare "talenti" da inserire in azienda.

Quali sono allora gli indizi da cercare per capire se un candidato è brillante o no? Sicuramente il primo indizio sarà dato dalla fluidità della conversazione stessa che la renderà "piacevole", arricchita da momenti in cui il candidato dirà qualcosa che rivelerà una profonda conoscenza, intelligenza o apertura mentale, proprio quello che il selezionatore sta cercando, per cui è importante creare più situazioni possibili durante il colloquio che permettono al candidato di dimostrare la sua intelligenza.

Il peggior tipo di intervistatore quindi è quello che sa tutto lui; egli deve evitare di parlare tanto lasciando appena il tempo al candidato di rispondere annuendo alle sue affermazioni. Un'altra cosa che il selezionatore deve assolutamente evitare sono le domande che prevedono risposte chiuse ovvero quelle la cui risposta è un semplice sì o no, ma deve strutturarle in maniera che il candidato dia un'ampia risposta argomentando la questione per dare più informazioni possibili al selezionatore che ha di fronte.

Un'altra cosa assolutamente sbagliata è pensare che intelligenza sia sinonimo di nozionismo, ossia colui che si limita a fare tante domande per mettere in difficoltà il candidato stile quiz televisivo: sapere tutte le risposte è inutile perchè ricordiamoci che brillante non vuol dire rispondere correttamente a qualsiasi domanda, tanto qualunque conoscenza rischierà di divenire obsoleta nel giro di un paio d'anni per cui è assai meglio assumere persone in grado di imparare nuove tecnologie piuttosto che uno che sa rispondere bene a tutte quelle domande.

In definitiva quindi si può dire che il miglior modo di conoscere e valutare il vostro candidato è quello di farlo parlare.

3.4 LA SELEZIONE NELL'ASSESSMET CENTER

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 (E. Del Pianto).

Non può essere dunque definito l'AC solo come: un'intervista da parte di una commissione o una serie di interviste come sola base per la valutazione; il solo utilizzo di una batteria di test composta da misure del tipo "carta e matita"; la valutazione da parte di un soggetto valutatore attraverso l'utilizzo di più tecniche come test, interviste o simulazioni; o infine l'utilizzo di diverse simulazioni con più assessor dove non vi sia confronto dei dati e cioè dove ogni valutatore prepari un report sull'esercizio ed i vari report siano utilizzati come prodotto finale, senza un'integrazione degli stessi.

L'AC viene applicato nel processo di selezione, di orientamento, di valutazione del potenziale e per la formazione del personale. La finalità dell'AC in selezione è la classificazione dei candidati in graduatoria sulla base delle caratteristiche ritenute fondamentali per la posizione da ricoprire.

Contrariamente agli AC di valutazione del potenziale, di orientamento o di sviluppo, l'AC di selezione non prevede il feedback ai valutati: vi potrebbero infatti essere effetti negativi per l'azienda per la possibilità del verificarsi di contestazioni anche legali circa le valutazioni.

E' possibile utilizzare l'AC tanto per la selezione di personale interno quanto per la selezione di personale esterno, reperito sul mercato. Mentre nel primo caso non vi sono vincoli all'impiego della tecnica; con gli esterni è necessario limitare l'utilizzo a candidati senza una pregressa esperienza di lavoro (neodiplomati o neolaureati). La conoscenza reciproca che l'AC impone nelle esercitazioni di gruppo potrebbe, infatti, danneggiare la posizione lavorativa dei valutatori, rendendo noto ed evidente il loro desiderio di cambiamento. L'AC di selezione può essere realizzato indifferentemente da consulenti esterni o da specialisti interni: si preferisce in genere l'intervento di esterni quando si ha la necessità di introdurre la tecnica e l'accuratezza del processo diviene quindi un fattore di

credibilità ed accettazione aziendale, mentre si privilegia la realizzazione da parte di specialisti interni quando si hanno grossi volumi di selezione da gestire.

3.4.1 LE TECNICHE DI PROGETTAZIONE E GESTIONE DI UN AC

La progettazione è una fase estremamente delicata perché, se gli obiettivi non sono chiari e dichiarati in modo trasparente, rischiano di invalidare l'intero processo.

La motivazione e le finalità di un AC devono essere preventivamente dichiarate ai partecipanti: se ad esempio viene strutturato un AC solo per assolvere a esigenze formative ma tale fine non viene comunicato ai candidati che vi partecipano, si avrà un notevole effetto boomerang in termini di demotivazione, sfiducia, squalifica del metodo, e cose del genere.

Dunque, in questa fase, occorre raccogliere tutti i dati relativi alla cultura dell'organizzazione: il modo in cui i suoi attori la vivono e il modo in cui essa si confronta con l'ambiente esterno, per poter poi concepire il modello realizzativo migliore, adottandolo, in un'ottica di flessibilità metodologica di tempi e strumenti, ai reali obiettivi dell'azienda committente e alle sue connotazioni culturali, organizzative e di clima presenti e strategicamente prevedibili.

Le fasi attraverso cui si sviluppa sono: l'individuazione delle figure professionali di riferimento, l'analisi del lavoro, l'individuazione delle dimensioni critiche e quindi la definizione della metodologia e degli strumenti di osservazione. Segue quindi la fase di implementazione che si sviluppa attraverso la scelta e l'addestramento dei valutatori, l'implementazione delle sessioni di valutazione, l'elaborazione dei risultati ed il feedback ai valutati.

3.4.2 INDIVIDUAZIONE DEI CANDIDATI

Passiamo ora all'individuazione vera e propria dei candidati.

L'individuazione dei candidati è una fase molto delicata da gestire, non solo relativamente agli aspetti di tipo prevalentemente tecnico quali la loro numerosità, le modalità di convocazione, l'individuazione di criteri per il loro raggruppamento (titolo di studio, età, sesso, esperienze pregresse, ecc), ma anche per le implicazioni di natura politica e gestionale che una scelta di questo tipo comporta.

Gestire abilmente questa fase permette di evitare la possibile nascita di privilegiati, ovvero coloro che vengono scelti e designati come partecipanti. Se da un lato è infatti indispensabile un certo grado di selettività preliminare, dall'altro è necessario tenere sotto controllo la situazione e non esagerare con le discriminazioni. A questo proposito, in merito al problema dell'omogeneità delle caratteristiche dei valutati e più in generale a quello relativo alle modalità di individuazione degli stessi, una prima modalità di individuazione può essere costituita dalla scelta del candidato partecipante all'AC da parte del superiore diretto. Ai capi è cioè richiesto di indicare quei loro collaboratori che oltre ad avere buoni livelli di prestazione nell'attuale lavoro, sono anche in possesso, a loro giudizio, di un buon potenziale manageriale.

Una altro metodo, adottato da un limitato numero di società è quello della candidatura diretta all'AC da parte dei dipendenti.

Per quanto riguarda, invece, la numerosità dei partecipanti si può riscontrare un sostanziale accordo fra i ricercatori sul fatto che questa debba essere abbastanza elevata da consentire l'innescio delle dinamiche di gruppo, ma allo stesso tempo contenuta nella misura in cui possa permettere un'accurata valutazione dei singoli.

E' ovvio che il tutto va sempre rapportato anche alla durata del periodo di osservazione che quanto più è lungo più può consentire di effettuare valutazioni anche su un numero tendenzialmente elevato di candidati.

In genere comunque il numero ottimale oscilla tra le sei e le otto unità in un rapporto valutati/valutatori di minimo 2 a 1, fino ad un massimo di 4 a 1. Nel corso di ogni esercitazione gli assessor osservano due partecipanti, cambiando coppia ad ogni prova, nel caso ne siano previste un discreto numero (almeno 7 o 8), in modo che ogni osservatore abbia avuto occasione di osservare almeno due volte ogni partecipante.

Questa rotazione consente di raggiungere una maggiore oggettività nelle valutazioni finali nella fase in cui verranno messe a confronto le informazioni rilevate dai vari assessor.

Per quanto riguarda la figura dell'assessor ne abbiamo già ampiamente parlato nel paragrafo 3.3 a proposito delle caratteristiche di un buon selezionatore.

3.5 L'ASSESSMENT CENTER: PARTE TECNICA

3.5.1 LE PROVE DI GRUPPO E INDIVIDUALI

I colloqui di gruppo (max 8 candidati per gruppo) hanno una provata utilità per valutare i candidati in un contesto relazionale più ampio.

La formazione e lo sviluppo delle caratteristiche da indagare nei candidati, sono spiegate in maniera differente dalle varie teorie sulla personalità, sull'intelligenza e sul comportamento, ognuna delle quali concentra la propria attenzione su variabili diverse. Queste caratteristiche non si manifestano in maniera univoca in tutti i soggetti, quindi non danno luogo a comportamenti identici, ma si riflettono all'esterno attraverso modalità differenti e peculiari per ciascun individuo. Pertanto è necessario che anche durante la somministrazione delle prove, nonché durante la loro valutazione, l'AC si avvalga di assessor capaci e preparati.

Ipotizzando l'esistenza di tre macroaree a cui ascrivere il comportamento dell'individuo al lavoro, intellettuale, sociale e manageriale, possiamo distinguere tre tipi di prove: orientate all'indagine del problem solving, finalizzate alla diagnosi delle capacità comunicativo-relazionali e dirette all'accertamento delle abilità più tipicamente manageriali, come l'abilità imprenditoriale, di gestione e di leadership.

Un'altra classificazione distingue, invece, le prove su un duplice asse: quello della standardizzazione dello stimolo e quello della strutturazione della risposta; dove per standardizzazione dello stimolo si intende la capacità dello stesso di ripetersi in modo invariato da prova a prova, nel tempo; per strutturazione della risposta si intende, invece, il grado di prescrizione e di libertà della risposta attesa dai valutati.

Un'ulteriore tipologia di classificazione è quella che discrimina in base alla modalità di esecuzione, distinguendo tra prove individuali e di gruppo.

Di seguito vengono proposte alcune tra le prove più ricorrenti in un Assessment center, seguendo la classificazione in base alla modalità di esecuzione, e quindi discriminando tra prove individuali e di gruppo.

Leaderless Group Discussion (L.G.D.)

Si tratta di una “ discussione di gruppo senza leader”, incentrata generalmente sulla soluzione di un problema, da effettuarsi in un periodo di tempo definito, un’ora e mezzo circa, il cui numero di partecipanti varia dalle quattro alle otto persone.

Le L.G.D. possono essere con o senza assegnazione di ruoli: nel primo caso ad ognuno dei candidati viene assegnato un ruolo preciso, di uguale livello gerarchico, e fornito un insieme di informazioni specifiche e differenziate, per tipo e quantità; mentre nel secondo, tutti i candidati rivestono lo stesso ruolo e posseggono le medesime informazioni.

Una seconda differenziazione delle L.G.D. si riferisce, invece, al carattere della discussione, che può essere più o meno cooperativo o competitivo a seconda degli obiettivi che vengono assegnati al gruppo all’inizio della discussione, comuni o contrastanti.

La scelta delle L. G. D. più appropriata dipenderà dalle dimensioni che si ha intenzione di rilevare: a seconda dei casi, infatti, potranno emergere spirito d’equipe, persuasione, leadership, abilità nelle relazioni interpersonali, ecc.

Business Game

In italiano “gioco aziendale”, deriva dalle esercitazioni tattiche a tavolino usate in ambito militare.

Le modalità di attuazione di tale prova sono sostanzialmente le seguenti: viene ricreato un ambiente organizzativo, di contenuto rigidamente aziendale, il più possibile vicino al reale, grazie anche all’ausilio di un’apposita strumentazione (calcolatori, quadri di comando, ecc.) ed alla presenza di statistiche ed indici numerici, in cui i partecipanti devono prendere decisioni a più riprese in base ai dati problematici, che vengono forniti, in riferimento ad una situazione complessa con la possibilità ogni volta di verificarne le conseguenze e di ridefinire, così, obiettivi e strategie.

Al candidato, inoltre, viene concessa la possibilità di modifiche discrezionali di alcune variabili, ma non di altre.

E’ anche prevista la presenza di un conduttore che può intervenire ogni tanto a sua discrezione per dare consigli, per focalizzare l’attenzione del gruppo su qualche aspetto

particolare della situazione che può essere stato trascurato per introdurre elementi di disturbo.

Presentazione

Consiste nell'invitare il candidato ad una esposizione orale di un argomento assegnato, di fronte ad alcuni osservatori generalmente rappresentati dagli assessor e dagli altri valutati.

L'oggetto dell'esposizione può riferirsi a diverse tematiche: una nuova strategia di vendita, un'analisi finanziaria, una riorganizzazione della struttura aziendale, ecc. In alcuni casi viene suggerita la presentazione di alcune domande da parte del gruppo.

In genere al partecipante viene consegnato del materiale organizzato e concesso abbastanza per tempo, a volte anche giorni prima per prepararsi; altre volte, invece, si punta alla rilevazione della sua capacità di improvvisazione e flessibilità, e quindi gli si chiede di preparare l'esposizione in poco tempo, qualche ora, al massimo. Questa seconda ipotesi si verifica generalmente al momento della discussione, o nell'eventualità che non sia stato possibile organizzare il materiale per il "gioco" ma nasce l'esigenza di verificare anche tali caratteristiche nel candidato.

Fact Finding

Nella "scoperta dell'accaduto" i valutati vengono posti di fronte ad un fatto o ad un problema di cui posseggono solo informazioni parziali. L'obiettivo è prendere decisioni sulle azioni da effettuare ricercando le informazioni mancanti attraverso l'interrogatorio ad un informatore. Alla fine i valutati vengono invitati a fare una presentazione delle decisioni prese, esplicitando i motivi delle stesse.

L'esercizio indaga dimensioni quali stili di apprendimento e ricerca delle informazioni, nonché delle modalità decisionali.

Advocacy Case

Letteralmente tradotto come “caso di negoziazione”, è una simulazione di situazioni in cui ognuno dei partecipanti ha un ruolo assegnato, nell’ambito del quale ha la precisa responsabilità individuale di sostenere, negoziandolo con gli altri, il proprio obiettivo, che di solito è di tipo economico.

La sommatoria degli obiettivi di tutti i candidati, in genere in numero di otto e dieci, non coincide con la somma a disposizione, per cui ognuno deve o rinunciare a qualcosa o, negoziando, indurre gli altri a rinunciare al proprio obiettivo.

Obiettivi di gruppo

E’ un genere di prova in cui tutti i candidati posseggono delle informazioni parziali della soluzione di un problema, a cui devono pervenire in un tempo dato.

La totalità delle informazioni, e quindi l’obiettivo, viene raggiunto soltanto quando tutti i partecipanti si rendono conto, senza che ciò venga loro detto nel brief, che soltanto lo scambio effettivo delle informazioni e la collaborazione consentono tecnicamente di raggiungere l’obiettivo.

Attraverso questa prova, chiaramente, si indaga la propensione del soggetto alla collaborazione, e quindi al lavoro di squadra; indirettamente si percepisce anche l’orientamento al risultato raggiunto individualmente.

Queste tecniche di valutazione fino ad ora elencate rientrano nella categoria di modalità di esecuzione collettiva, mentre quelle che seguono rientreranno nella modalità esecutiva individuale dove il candidato affronterà da solo la prova che gli viene assegnata.

In Basket

Ovvero “nel cesto”; il termine si riferisce alla vaschetta della corrispondenza in cui il partecipante, investito del ruolo di manager, trova un certo numero di documenti, memo e lettere lasciati in sospeso da un ipotetico capo improvvisamente assente.

In uno spazio limitato e predefinito di tempo, egli deve organizzare il proprio lavoro, rispondendo alla corrispondenza, decidendo le azioni da intraprendere, pianificando le deleghe, in base alle possibilità offerte dalla simulata struttura aziendale ed alle risorse di cui dispone, e di cui è stato preventivamente informato.

Al termine dell'esercizio è prevista, in genere, un'intervista di approfondimento, tenuta da un assessor, in cui al soggetto viene richiesto di esporre i criteri su cui ha basato l'organizzazione degli elementi, la presa delle decisioni e le motivazioni che l'hanno spinto ad adottare quelle strategie di comportamento; talvolta viene chiesto al candidato di esplicitarli anche nel corso dell'esercitazione.

Questa prova risolve utilmente l'indagine di dimensioni quali: pianificazione, organizzazione, scelta delle priorità, nonché delega e gestione dei rapporti, in contesti gerarchici strutturati.

Interview Simulation

La "simulazione di intervista" deriva dalla tecnica del role play, assunzione di ruolo, ovvero esercizi di rappresentazione o drammatizzazione che partono da profili di ruolo predefiniti, e riproducono situazioni lavorative critiche ed emotivamente coinvolgenti.

In genere viene attuata con un partecipante alla volta, nella veste di intervistatore, ed attraverso l'ausilio di uno o più assessor, addestrati ad assumere i ruoli richiesti dalla simulazione.

Le situazioni generalmente riprodotte si riferiscono a colloqui di selezione, di orientamento e di valutazione. Lo scopo è quello di verificare le modalità di comportamento del candidato, nella parte del capo, a fronte della specifica situazione; spesso si fa assumere alla controparte il ruolo di collaboratore demotivato, poco efficiente oppure di cliente arrabbiato, in modo da aumentare, con l'ostilità e l'aggressività del role player, il pressing dell'intervista sul candidato.

Le dimensioni più facilmente "leggibili" sono, a seconda della situazione creata, tolleranza dello stress, persuasione, comunicazione.

3.5.2 I TEST

Passiamo ora alla famiglia dei test, facenti parte di modalità di esecuzione individuale della selezione e già trattati nel capitolo 1 a livello generale.

I test vengono utilizzati nell'ambito della selezione del personale con funzione diagnostica, per individuare con obiettività le caratteristiche psicologiche e attitudinali dei singoli candidati; e con funzione predittiva, per prevedere comportamenti futuri in determinate situazioni.

I motivi che inducono le aziende ad usare i test, come strumento di selezione, sono molteplici; tra i più rilevanti si registra l'attendibilità della valutazione ottenuta, nel senso che attraverso i test, è possibile ottenere misurazioni standardizzate del livello delle conoscenze specifiche possedute dai singoli candidati.

I test consentono, infatti, di esprimere una valutazione oggettiva mediante l'attribuzione di un punteggio calcolato sulla base delle risposte date dai singoli quesiti: i risultati dei candidati non possono cioè essere influenzati da considerazioni di carattere soggettivo da parte del selezionatore.

Attraverso il ricorso a procedure automatizzate di correzione, i risultati delle prove possono essere ottenuti in tempi estremamente ridotti. Tale celerità di espletamento dei risultati consente di ottenere un'analisi comparativa dei risultati in poche ore, rendendo molto più brevi i tempi di attesa dei candidati.

Esaurite le formalità preliminari, si entra nel merito della selezione dando il via libera al lavoro individuale dei candidati, entro un limite di tempo stabilito a priori, che solitamente non eccede mai le due ore.

Vedremo adesso quali sono i test più importanti non che i più usati.

Test di personalità

Permettono di osservare, misurare e valutare gli aspetti emotivi, sociali e motivazionali del comportamento del soggetto.

Al loro interno possiamo distinguere quelli di "personalità" da quelli "proiettivi". I primi hanno una strutturazione definita a forma chiusa in cui le risposte risultano essere già

previste, i secondi sono caratterizzati dall'ambiguità dello stimolo (figure, parole, frasi incomplete) che deve essere interpretato o completato in modo soggettivo dal candidato.

Un limite che viene generalmente attribuito ai test di personalità è la possibilità di essere soggetti a falsificazione nel senso che i candidati potrebbero essere portati a scegliere le risposte percepite come più desiderabili o accettabili in riferimento alla situazione nonostante gli accorgimenti tecnici interni al test.

E' per questo motivo che risulta utile prevedere un successivo colloquio individuale di discussione del test per l'approfondimento degli aspetti emersi.

I test proiettivi, invece, hanno il vantaggio di non consentire al soggetto di individuare il desiderabile, né il criterio interpretativo: le risposte fornite risultano essere quindi più spontanee.

Pur se la diagnosi da questi fornita risulta in genere più puntuale e profonda, tuttavia il loro uso in ambito organizzativo e negli Assessment center, è poco frequente sia per la profondità dell'indagine, sia per l'impegno interpretativo e il relativo dispendio in termini di tempo.

Possiamo distinguere i test di personalità tra quelli a risposta chiusa, quelli a risposta aperta e quelli situazionali.

I test a risposta chiusa sono test obiettivi di performance, di tipo percettivo, cognitivo o valutario, oppure tecniche di valutazione dell'immagine di sé e della struttura della personalità. Solitamente le risposte del soggetto vengono registrate e codificate in modo oggettivo e la loro somministrazione, può essere collettiva.

I primi vanno ad indagare l'area degli "stili cognitivi" e cioè i modi prescelti da una persona, ed a lei più familiari, di cogliere la realtà, di pensare, di risolvere i problemi, di ricordare ecc. Pur presentando il vantaggio di dare risultati precisi, in termini quantitativi, indagano, però un'area limitata.

I secondi, cioè le tecniche di valutazione dell'immagine di sé, rispecchiano l'influenza della "psicologia fenomenologica", ovvero si preoccupano di indagare sul come gli eventi vengano percepiti dal soggetto. Sono centrati perciò sull'autodescrizione e sull'autoaccettazione. Per lo più richiedono una competenza interpretativa, a seconda del punteggio ottenuto nelle varie scale, che non può essere assimilata alle mere indicazioni date dal manuale.

Test a risposta aperta sono per esempio i questionari. Essi rappresentano una sorta di autodiagnosi dei soggetti, ai quali viene chiesto di rispondere come reagirebbero se si

trovassero in taluna o talaltra situazione, dal momento che è molto difficile riprodurre tutte le situazioni sociali nelle quali la personalità si esplica.

Anche le tecniche proiettive fanno parte di questo raggruppamento e sono quelle che richiedono la gestione più complessa, sia per la loro somministrazione che per la loro interpretazione. L'ipotesi fondante di questo tipo di prove è che il modo in cui l'individuo "struttura" la situazione proposta dal test, rispecchia l'essenza dei suoi meccanismi di funzionamento psicologico. Perciò è come se il soggetto "proiettasse" sullo schermo/test, le sue idee, bisogni, atteggiamenti, ansie, conflitti, ecc. Sono prove relativamente non strutturate, in quanto consistono in stimoli ambigui, infatti le risposte possibili sono praticamente illimitate e risiedono totalmente nella discrezionalità del soggetto, inoltre utilizzano procedure di valutazione psicologica "dissimulate", quindi, non comprensibili nella loro chiave interpretativa, alla persona cui vengono sottoposte.

Test attitudinali

La finalità di queste prove è di misurare le abilità, le capacità, di svolgere potenzialmente compiti definiti e circostanziati, è stata evidenziata l'esistenza di più tipi di attitudini, ma generalmente negli Assessment center ci si limita ai fattori di intelligenza generale e a quelli di gruppo secondari, verbali e numerici.

Mentre i primi forniscono indirettamente una stima della capacità di ragionamento astratto del soggetto, gli altri si riferiscono a quella di ragionamento applicata a parole e numeri.

La forma tipica di tali prove è quella di test a scelta multipla della durata di circa 30 minuti.

Tra i primi, molto utilizzati in selezione sono i problemi di natura logica volti ad indagare le capacità logiche di un individuo; più in particolare essi intendono valutare la capacità di comprendere relazioni di causa ed effetto, di riconoscere categorie logiche, di seguire accuratamente una sequenza complessa di affermazioni tra loro interdipendenti comprendendone le implicazioni, di riconoscere quando alcuni ragionamenti hanno una coerenza logica e quando invece non hanno alcun fondamento.

La parte di attitudine di matematica nei test mira, invece, più che a misurare le conoscenze specifiche acquisite nel corso degli studi, a valutare le capacità di ragionamento e velocità dei candidati nel risolvere gli esercizi.

Lo svolgimento di questa prova presuppone, infatti, la conoscenza delle principali nozioni matematiche di base, in quanto ciò che si intende valutare non è tanto la capacità del candidato di giungere alla corretta soluzione del problema, quanto quella di giungervi nel modo più efficace possibile, ovvero nel minor tempo.

Un altro test frequentemente proposto è quello relativo all'interpretazione di grafici e tabelle, il cui fine è quello di saggiare la capacità del candidato di leggere e comprendere le informazioni contenute in tabelle e grafici statistici.

Ed infine quelli più comuni, ovvero test con successioni di numeri, lettere o figure. Gli esercizi con le prime due tipologie di successioni intendono valutare la capacità del candidato di scoprire con rapidità il criterio in base al quale numeri e lettere sono disposti all'interno di una successione data; nel caso delle figure, invece, si intende valutare l'attitudine logico-spaziale, intesa come capacità di ragionamento che conduce alla scoperta dei rapporti quantitativi, qualitativi e spaziali esistenti tra più oggetti o figure astratte.

Tale fine aiuta a comprendere il motivo per il quale quest'ultima tipologia di test sia quella maggiormente preferita dalle aziende, in fase di selezione: un elemento comune a molte posizioni di lavoro è proprio la velocità di risposta del sistema azienda, attraverso i suoi dipendenti, rispetto agli stimoli che essa riceve dall'esterno e quindi la capacità del soggetto di adattarsi velocemente ad una nuova realtà organizzativa proposta.

Comprensione dei testi

Gli esercizi di competenza linguistica mirano a verificare la conoscenza di determinate nozioni fondamentali della lingua italiana e di diverse capacità di logica, nel senso di indagine sulla capacità del candidato di comprendere le relazioni tra vocaboli e quindi la sintassi.

Tipicamente, in fase di selezione, i test che vengono proposti riguardano la comprensione di brani di varia natura (tecnica, scientifica, storica, giornalistica, economica), con una lunghezza che può variare da una decina di righe alle cinque pagine. Il candidato è dunque

invitato a compilare i quesiti presenti alla fine di ogni brano, solitamente si tratta di una serie di risposte chiuse tra le quali egli sceglie quella che ritiene esatta.

La finalità degli esercizi di comprensione dei testi è quella di valutare, da un lato le capacità del candidato di assimilare i concetti, i dati e le nozioni riportate in un testo, dall'altro quella di inserire il testo in un quadro caratterizzato da vari fattori, quali l'identità e la nazionalità dell'autore, il carattere e la natura del brano, l'epoca storica e la zona geografica in cui gli avvenimenti sono collocati, l'intento dell'autore e così via.

Conoscenza della lingua inglese

Probabilmente si tratta dell'unico test presente nei processi di selezione di tutte le aziende. Anche se non in forma scritta, l'accertamento del livello della lingua inglese, è prerogativa fondamentale per l'assunzione in qualsiasi tipo di posizione di rilievo. Il livello di conoscenza richiesto al candidato cambia da azienda ad azienda e a seconda della posizione che il soggetto andrà a ricoprire all'interno dell'organigramma; anche se generalmente, dai laureati di oggi si è soliti pretendere un livello quanto meno intermedio di conoscenza della lingua.

Le modalità per l'accertamento di questa variano dalla comprensione di brani, alla compilazione di quesiti di grammatica, a frasi da tradurre, dove l'obiettivo è sempre quello di verificare da un lato le conoscenze della grammatica e della sintassi e dall'altro la capacità del soggetto di assimilare concetti, dati e nozioni.

CAP IV

VALUTAZIONE E INSERIMENTO DEL CANDIDATO

4.1 PREMESSA

Siamo arrivati così all'ultima fase del processo ovvero quella nel quale al candidato viene data una valutazione sulla base di tutti i test e colloqui svolti dai vari esaminatori, che incroceranno i loro giudizi per arrivare ad una conclusione finale: quella di capire se è l'uomo giusto per l'azienda o no.

Parleremo anche dei programmi on boarding e degli stage che sono pur sempre una forma di inserimento in azienda, sfruttata principalmente da neo-laureati.

4.2 LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Il potenziale individuale può essere definito come l'insieme delle caratteristiche e delle risorse a disposizione di un individuo, indipendentemente dal fatto che possano essere espresse e manifestate nel ruolo che la persona occupa e nel momento attuale. La valutazione del potenziale può quindi essere intesa come una proiezione dinamica sul futuro che consente di ipotizzare se e come la persona potrà professionalmente crescere, grazie alle caratteristiche ed alle capacità personali che le sono proprie.

All'interno di un'ottica gestionale prospettica non è importante valutare di cosa si occuperà nel breve termine la risorsa, ma è fondamentale considerare il potenziale, in un'ottica di medio periodo e in funzione di successive rotazioni mansionali, diversificazioni esperenziali, formazione in aula, affiancamento e/o addestramento sul campo, e successivo orientamento professionale.

La selezione focalizzata su elementi di potenziale, sposta l'attenzione dall'esigenza di verificare aspetti tecnici, conoscitivi, scolastici/universitari ad analisi di variabili di potenziale e di meta capacità o capacità trasversali a quelle di potenziale. Per comodità organizzativa, i fattori di potenziale possono essere inclusi in tre macroaree, a cui si aggiungono delle capacità trasversali.

L'area cognitiva riguarda tutte le capacità di problem solving, processi logici, analisi, sintesi, collegamenti, visione strategica in ambiti cognitivi complessi, abilità deduttive; e ancora processo verbale, espositivo, argomentativo, fluidità, chiarezza, lucidità, sostanzialità, livello culturale, pertinenza terminologica.

L'area relazionale indaga, invece, la gestione dei processi relazionali, interattivi, interpersonali; i processi di ascolto qualitativi e parametrici, intelligenza sociale, contatto, modalità interattive, integrazione e confronto, collaborazione, autorevolezza e leadership.

L'indagine poi dell'area realizzativa/finalizzativa verifica la capacità di lavorare per obiettivi, orientamento realizzativo, concretezza, efficacia operativa, pragmaticità, sostanzialità, autonomia, affidabilità, responsabilità, capacità decisionale.

Per potenziale si intende, quindi, l'insieme delle caratteristiche che si ipotizza siano a disposizione di un individuo, ed esso può essere considerato a differenti livelli di analisi: psicologica, organizzativa e culturale.

Dal punto di vista psicologico il potenziale è considerato come l'insieme delle energie, capacità e attitudini presenti in un individuo.

Elemento cardine nei processi di analisi e valutazione del potenziale è quello dell'attitudine come insieme di capacità suscettibili di un incremento di efficienza, in base a sollecitazioni ambientali, ovvero: l'insieme di caratteristiche che hanno bisogno per esprimersi, di condizioni favorevoli, sia in riferimento al contesto che alla motivazione, ma che in ogni caso appartengono ad un patrimonio stabile dell'individuo.

L'elemento fondamentale del processo di valutazione del potenziale è il colloquio, solitamente posizionato a metà o al termine dell'Assessment center.

Per quanto concerne la conduzione del colloquio e le domande da rivolgere al soggetto, anche in questo caso, come per l'intervista di selezione, non esiste la domanda giusta in senso assoluto per capire tutto dell'altra persona; al contrario si ritiene idoneo qualunque input che consenta di approfondire il più possibile la conoscenza del soggetto.

Sulla base delle aree di forza e di miglioramento identificate, viene impostato il lavoro per il giorno successivo con l'obiettivo di esprimere e valorizzare alcune capacità e/o aggirare

alcune problematiche e difficoltà della persona; vengono assegnate delle sperimentazioni ed esercizi (a volte la sera stessa) per innescare il processo di apertura di nuove possibilità; inoltre si chiede alla persona di mettere in atto, nella sessione successiva, nuovi comportamenti, aggiuntivi rispetto alla gamma di quelli percepiti come caratterizzanti il proprio modo di essere e di allenarsi quindi in tale direzione.

La persona può così sperimentare nuovi modi di agire, comportamenti diversi, innescando un processo di potenziamento delle proprie capacità. Ciò consente tra l'altro di verificare la capacità della persona di utilizzare in modo positivo e propositivo i feedback che le vengono forniti nel colloquio e di ri-orientare i propri comportamenti e stili gestionali-comunicativi nelle fasi successive.

Come nel caso del colloquio di selezione, anche in questo di valutazione del potenziale, l'intervistatore si propone un duplice obiettivo: quello di effettuare un'analisi sia del contenuto che dei processi attivati dall'intervistato.

Per quanto riguarda il resto del colloquio esso prosegue come nella fase di selezione, l'obiettivo è sempre quello di ottenere un profilo il più possibile attinente con quello reale del soggetto; l'unica differenza risiede nello scopo e nel momento di questo colloquio diverso da quello di selezione per i motivi sopra esposti.

4.3 L'INSERIMENTO DEL CANDIDATO IN AZIENDA

L'inserimento è la fase successiva al processo di selezione e l'impresa ha a disposizione una serie di strumenti contrattuali per favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Si fa riferimento a forme quali stage, contratti di apprendistato, contratti di inserimento, contratti di somministrazione a tempo determinato. Gli strumenti contrattuali consentono di ridurre i costi legati ai così detti "falsi positivi" (ovvero persone assunte che hanno mostrato un basso successo lavorativo).

Il continuo ed elevato livello di innovazione, cambiamento ed eccellenza, richiesto oggi dal mercato alle organizzazioni di lavoro, e parallelamente dalle organizzazioni di lavoro ai propri dipendenti e collaboratori, rende fondamentale poter disporre di risorse umane dotate di alto potenziale individuale, capaci non solo di fornire elevate prestazioni ma anche di innovare, di agire con flessibilità, di gestire le contraddizioni, di garantire risultati

eccellenti anche in condizioni di incertezza e a fronte di vincoli e di risorse minori di quelle percepite come necessarie, in termini di tempo, persone e disponibilità economiche possibili.

E' in questo contesto e a partire da questo quadro di riferimento che i processi di valutazione sono divenuti sempre più importanti.

Qualora il processo di inserimento non dia i risultati sperati l'azienda deve gestire l'eventualità che lavoratore lasci l'azienda: si tratta di un vero e proprio processo di selezione in uscita.

4.4 LO STAGE E PROCESSI ON-BOARDING

Il termine di un processo valutativo con esito positivo per il candidato prescelto, corrisponde solitamente all'assunzione o, il più delle volte, ad una proposta di stage da parte del capo della funzione per la quale il soggetto è stato selezionato.

Nel contesto della formazione professionale, la parola stage evoca il termine francese "stage d'initiation à la vie professionnelle" che tradotto significa tirocinio, praticantato, periodo di preparazione o di apprendimento.

La formazione oggetto dello stage è prevalentemente di tipo pratico o esperienziale, pur non mancando talora momenti teorici difficilmente scindibili da quelli pratici. Si tratta di una formazione pratica attuata mediante un'applicazione sul lavoro, vale a dire sul principale mezzo con cui opera la struttura organizzativa che ospita il soggetto da formare.

Lo svolgimento dello stage, pur potendo essere frutto di una scelta spontanea del soggetto da formare, rientra nel programma di azione o di un'istituzione formativa o di un ente che esercita compiti di inserimento al lavoro. Ne consegue che, "in teoria", il soggetto da formare, che non è ancora lavoratore, non sostiene alcun onere economico per l'effettuazione dello stage, il cui costo rientra tra quelli dell'iscrizione alla struttura formativa.

Lo stage, infatti, prescinde dal contratto di lavoro, secondo il principio "ti formo (eventualmente) in vista del rapporto di lavoro". Viceversa, nello stage, la formazione

costituisce l'oggetto e la finalità di uno strumento non identificabile come un contratto tra il soggetto che effettua lo stage e quello che lo ospita.

Di qui il rischio che lo stage possa prestarsi ad essere indebitamente utilizzato come strumento produttivo a costo zero, senza realizzare la propria finalità formativa e di orientamento.

In effetti il più delle volte esso origina un costo per l'azienda ma si tratta di una retribuzione minima, annoverata tra le voci di "rimborso spese" o "buoni pasto".

Altre volte ancora, le aziende, per così dire, più "generose" arrivano a corrispondere anche 1.000 euro netti al mese: in realtà non si tratta di generosità ma solo di una pratica ricorrente per trattenere le risorse migliori, senza un regolare contratto di lavoro ma con una retribuzione comunque abbastanza soddisfacente per un neo-laureato, tale per cui il soggetto è più tentato a restare.

Se la risorsa è valida, lo stage spesso si trasforma in contratto a tempo determinato, poi viene rinnovato una due volte, fino a quando il neo-dipendente non comincia ad esigere una posizione "più sicura".

Nelle ipotesi più propizie, se l'azienda rileva carenza di personale, il candidato riesce a spuntare una buona offerta, con un ingresso tramite un contratto a tempo determinato, che poi diventerà indeterminato; il più delle volte, invece, il candidato ricomincerà con lo stage e ripercorrerà lo stesso iter di cui sopra.

Si può dunque concludere che nonostante lo stage nasca come importante momento formativo per il candidato scelto, e valido strumento di indagine, per l'azienda, delle competenze possedute e maturate dallo stesso; il più delle volte l'uso che se ne fa è scorretto e si allontana di molto dalla sua matrice originaria.

Per quanto riguarda i programmi on-boarding hanno l'obiettivo di facilitare l'ingresso del neo assunto attraverso interventi formativi e di orientamento tramite l'affiancamento a lavoratori più esperti, periodi di rotazione tra diverse attività e funzioni.

CAP V

LA FORMAZIONE COME ATTIVITA' NECESSARIA PER LA COSTITUZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

5.1 PREMESSA

Nei prossimi capitoli svilupperemo il tema centrale di questo elaborato ovvero andremo a parlare della formazione in azienda e l'evoluzione che ha interessato questa funzione passando dal fatto di essere una funzione secondaria e poco importante ad una funzione erogata oggi nella maggior parte delle organizzazioni e che costituisce uno dei punti più importanti su cui costruire il proprio vantaggio competitivo. Questo è stato richiesto dal continuo cambiamento dell'ambiente esterno come i mercati che richiedono sempre più professionalità, qualità e prontezza nel risolvere tutte le richieste che si presentano, frutto anche dell'evoluzione delle nuove tecnologie, e delle metodologie che fanno sì che bisogna stare sempre più al passo con i tempi.

Pertanto nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare i vari attori che risultano coinvolti, a diverso titolo, nelle attività formative ed andremo a considerare l'evoluzione che si è avuta nel modo di percepire la natura delle attività formative viste nel loro insieme: anche se tuttora si parla comunemente di processo di formazione, la visione delle attività di formazione come sistema serve a puntare l'attenzione sulla relazione tra formazione e strategia dell'impresa. Infatti, è ormai affermata l'importanza strategica di quella parte del patrimonio aziendale costituita dalle risorse umane, e dalla formazione come uno degli strumenti più efficaci per valorizzarla.

Procederemo poi a vedere cosa si intende per analisi dei bisogni, cosa dovrebbe comportare, quanta attenzione si presta nella realtà aziendale a questa fase e che ruolo assume all'interno del processo di formazione. Dopo di ciò si descrive la suddivisione in diversi livelli, cui la teoria e la pratica si riferiscono trattando dell'analisi dei bisogni, ad ogni livello, associando il tipo prevalente di formazione con le sue caratteristiche più

ricorrenti. Nella pratica i diversi livelli non sono incompatibili e anzi è auspicabile una loro maggiore integrazione ai fini della qualità complessiva del processo formativo. Inoltre si individuano i diversi soggetti, appartenenti allo staff della formazione o esterni ad esso, che nella realtà aziendale svolgono l'analisi dei bisogni.

Nei capitoli successivi poi vedremo come si passa da un'analisi dei bisogni alla progettazione vera e propria del corso di formazione.

5.2 CONSIDERAZIONI GENERALI SULL'ADDESTRAMENTO E FORMAZIONE: I MEZZI DI SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Il capitale umano individuale per effetto dell'attività di formazione subisce due tipi di cambiamento:

- 1. Una trasformazione forte o generale quando le conoscenze e le competenze apprese non sono direttamente legate ad una occupazione e ad un contesto organizzativo;*
- 2. Una trasformazione debole o specifica quando le capacità apprese sono specifiche di un contesto organizzativo e pertanto utilizzabili esclusivamente all'interno dell'azienda che le ha formate e perdendo di valore se applicate in un contesto diverso.*

Le modalità principali ai fini di questa trasformazione sono riassumibili nell'attività di addestramento e formazione.

L'addestramento attraverso il Learning by Doing fa riferimento alla trasformazione debole delle competenze realizzata con appositi strumenti didattici. La formazione riguarda, invece, la trasformazione forte delle competenze sviluppando capacità di dominare situazioni sconosciute e di creare nuove abilità.

Pertanto l'importanza formativa risulta funzionale ai fini del raggiungimento degli obiettivi: occorre trattare la formazione come un vero e proprio processo che deve essere progettato in quanto oltre a modificare il capitale umano rappresenta una delle principali voci del contratto psicologico.

L'investimento in formazione comporta però una serie di controindicazioni⁶:

⁶ Costa & Giannecchini 1997

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

L'importanza della formazione invece è dovuta anche a questi tre fattori:

- ❖ *La carenza di persone già formate nel mercato esterno del lavoro;*
- ❖ *La possibilità di sviluppo di professionalità che non sono facilmente trasferibili;*
- ❖ *La capacità di trattenere il lavoratore formato grazie a una politica retributiva e di carriera tali da assicurare alle persone un vantaggio differenziale consistente, rispetto alle offerte di imprese concorrenti.*

In generale possiamo dire che la propensione all'investimento è proporzionale alla capacità di identificare e sviluppare sistemi di competenze distintive che della loro stessa natura sono difficilmente trasferibili all'esterno del contesto in cui si sono formate.

Partendo da un'analisi squisitamente teorica dividiamo il percorso formativo in quattro fasi sequenziali⁷:

- 1) ***Analisi dei fabbisogni:*** *si identificano gli obiettivi e i contenuti della formazione;*
- 2) ***Precettazione del percorso formativo:*** *traduzione dei bisogni in un vero e proprio piano di con definizione dei destinatari della formazione;*
- 3) ***Somministrazione del programma di formazione:*** *vera e propria attuazione dell'intervento formativo;*
- 4) ***Valutazione*** *dell'azione formativa rispetto agli obiettivi iniziali.*

⁷ *Gentili, la risorsa umana: un potenziale pressoché illimitato. La formazione in azienda, Franco angeli, Milano, 1995*

5.3 LA NOZIONE DI FORMAZIONE E I RUOLI AZIENDALI INTERESSATI

Negli anni la nozione di formazione ha avuto una notevole estensione rispetto al significato originario che vedeva quest'ultima semplicemente come: insegnare ad una persona come fare un certo lavoro. Questo accade naturalmente anche oggi: ogni volta che le imprese fanno nuove assunzioni, come anche quanto sostituiscono impianti o macchinari, sorge la necessità di apprendere l'uso di nuove tecnologie o procedure, oppure ancora quando si debba effettuare una riconversione professionale per poter utilizzare diversamente parte della forza lavoro presenti in azienda.

Una nozione di formazione che risponde alle esigenze di questa natura è assimilabile come abbiamo già detto alla nozione di addestramento, nella quale sono comprese tutte le attività mirate a sviluppare le capacità di svolgere mansioni di compiti specifici, ivi compreso il training on the job. In questo caso non si fa riferimento né al titolo di studio né alla posizione aziendale di chi è sottoposto ad addestramento. È frequente, per esempio, il caso dell'addestramento di personale di vari livelli e posizioni all'utilizzo di un pacchetto software.

Nella nuova concezione la nozione di formazione professionale si è arricchita di contenuti che mirano più che altro alla "trasformazione di atteggiamenti, comportamenti, mentalità, che insieme portano non soltanto ad eseguire lavori nuovi o differenti ma anche soprattutto ad interpretare diversamente il proprio ruolo organizzativo"⁸, quindi non è solo mirata a fare apprendere concretamente un preciso mestiere sia esso materiale che intellettuale.

Questa accezione della formazione, non direttamente correlata con l'apprendimento di nozioni un metodologie specifiche in cui l'accento è posto sulle variabili soft del lavoro, può implicare al limite che può essere di apprendimento senza formazione. Ne consegue che è considerata formazione solo un'attività che sia strettamente connessa all'educazione comportamentale e sociale dell'individuo nel quadro di un predefinito sistema di valori.

Tuttavia non sembra opportuno adottare una definizione piuttosto che l'altra, ma cercare di utilizzare il concetto più largo ed integrato del processo formativo che comprenda sia il contributo di conoscenze e capacità per un particolare compito, che il cambiamento indotto nei comportamenti ed atteggiamenti sul lavoro.

⁸ Autieri, Busana, *La gestione del personale*, 1990

E' quindi opportuno rilevare il ruolo della formazione nelle aziende di oggi: essa deve mirare ad esaltare, in chi la riceve, la capacità di adattabilità alla turbolenza ambientale e, in generale, al cambiamento. La formazione, per sua natura strategica, è un processo permanente, che si attua in una serie di interventi specifici, pianificati secondo una visione sistemica dell'impresa; pertanto la formazione deve essere vista come uno strumento che deve rispondere alle finalità generali dell'organizzazione.

Per quanto riguarda gli attori che entrano in gioco nel processo di formazione, si possono distinguere principalmente quattro diversi ruoli.

In primo luogo vi è il committente che rappresenta l'organizzazione di una singola unità che commissiona l'intervento formativo, e che perciò ha già eseguito una più o meno implicita e consapevole analisi dei bisogni. Questa figura può essere ricoperta concretamente dal capo del personale o da una specifica area funzionale, ma anche, più in generale, da qualsiasi altra figura aziendale di ordine gerarchico anche inferiore che abbia la responsabilità di guidare dei collaboratori.

Vi è poi il formatore, o consulente, che è colui che gestisce l'intero processo di formazione; generalmente, ma non sempre, fa parte della funzione del personale e può a sua volta essere assistito da collaboratori; altre volte invece il formatore è un consulente esterno.

Chi invece è incaricato di erogare materialmente il corso di formazione è il docente che può in casi particolari coincidere con il formatore, ma che in generale è una persona diversa, in possesso delle specifiche conoscenze relative a tutti o parte dei contenuti del corso che è stato progettato.

Ed infine vi è il soggetto che riceverà la formazione che è detto utente, o anche cliente nella veste di destinatario finale del prodotto formativo.

5.4 LA FORMAZIONE COME PROCESSO E LA SUA IMPORTANZA STRATEGICA

Nella generalità dei casi il prodotto formativo finale è rappresentato concretamente dal corso di formazione, si tende quindi erroneamente ad identificare la formazione con il corso stesso. Questa visione di formazione risale agli anni '70 dove si è mantenuta sostanziale la coincidenza tra formazione e il suo prodotto.

Negli anni '80 invece si è andato consolidando l'idea che la natura della formazione sia piuttosto quella di un processo, dove l'attuazione del corso è solo una delle fasi, preceduta dall'analisi dei bisogni, dalla progettazione dell'intervento e seguita dalla valutazione ex post di risultati.

Negli anni 90 è stato proposto un ulteriore allargamento del concetto di processo di formazione per tenere conto della stretta interrelazione che esiste tra le sue diverse fasi: si può quindi parlare di un "sistema di gestione integrato"⁹.

Questo sistema infatti è integrato con l'ambiente esterno attraverso:

- a) Il sistema strategico aziendale, per soffermare l'attenzione sulla necessaria coerenza tra interventi formativi e strategie d'impresa.*
- b) Il sistema innovativo costituito dallo specifico territorio scientifico, culturale e professionale della formazione e dalle persone che vi operano; questo sistema produce continuamente innovazioni con idee, conoscenze, strumenti e tecniche che vengono trasferite ai processi di formazione.*

Il sistema di formazione è costituito internamente a sua volta da due sottosistemi:

- c) Il sistema informativo, che comprende le fasi di analisi dei bisogni e valutazione dei risultati: esse forniscono rispettivamente input e feedback per il processo di formazione, e consentono quindi di programmare e controllare il sistema;*
- d) Il sistema operativo, che comprende le fasi di progettazione ed erogazione dell'intervento formativo.*

L'importanza acquisita negli ultimi anni dalla formazione è legata alle mutate caratteristiche ambientali che le imprese si sono trovate a dover fronteggiare: fra i processi più rilevanti ci sono, ad esempio, l'internazionalizzazione e la globalizzazione dei mercati con la conseguente maggiore concorrenza in tutti settori e la veloce diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e delle tecniche di automazione integrale. Inoltre la saturazione dei mercati tradizionali ha spinto la ricerca di competitività delle imprese ad un livello mai raggiunto in precedenza; pertanto le imprese si trovano oggi ad agire in uno scenario dove la stabilità e la prevedibilità hanno lasciato il posto alla turbolenza e all'incertezza.

⁹ Quaglino, Carrozzi, *Il processo di formazione*, Milano, F. Angeli, 1981.

Ciò spiega perché oggi le imprese sono alla continua ricerca di soluzioni in termini di posizionamento strategico, diversificazione, specializzazione e flessibilità in grado di differenziarle rispetto concorrenti.

È proprio in questa chiave che le risorse umane costituiscono una delle più importanti armi strategiche a disposizione delle imprese, esse servono per competere con successo in uno scenario come quello designato e per tali motivi l'atteggiamento nei confronti dell'elemento umano da parte di molte imprese è mutato, nel passato infatti le aziende tendevano concettualmente a considerare le risorse umane come un costo, pertanto il sistema prevalente era il "cost-oriented" che privilegiava il fatto di fare quanto più possibile, a meno della risorsa umana, non certo di incrementare le potenzialità. Oggi invece la tendenza è quella di terziarizzazione delle attività aziendali: si pensi allo sviluppo di nuove funzioni aziendali come la ricerca sviluppo, l'analisi finanziaria, il marketing, che richiedono quote sempre maggiore di personale altamente qualificato.

A questo punto appare comprensibile che le imprese guardino allo sviluppo delle risorse umane come ad un possibile vantaggio competitivo: il ruolo delle politiche del personale, e quindi anche della formazione, diviene così un'attività di rilevanza strategica. Per competere con successo in un ambiente contraddistinto da cambiamenti sostanziali e continui, dove il cambiamento costituisce una variabile permanente dell'agire imprenditoriale, le imprese devono raggiungere una flessibilità che consenta loro di rinnovare di frequente prodotti, processi servizi.

Le imprese dunque devono "adottare l'innovazione come un modo di vita dell'organizzazione e devono funzionare come sistemi di apprendimento"¹⁰.

Si richiede molte volte una eccedenza di capacità professionale e questo deriva dal fatto che l'innovazione presuppone la diffusione, all'interno dell'organizzazione aziendale, di un'adeguata capacità di imparare ad imparare, di apprendimento continuo (Learning organization).

Va poi ricordata la diffusione anche in Occidente delle metodologie proprie della qualità totale, in origine sviluppate dalle industrie giapponesi. I piccoli miglioramenti nei prodotti e nei processi si realizzano in pratica con la mobilitazione di tutto il personale dell'azienda e un nuovo ruolo è affidato al lavoratore, che viene messo in grado di usare un approccio scientifico alla risoluzione dei problemi, alla cui base stanno gli interventi formativi.

¹⁰ De Filippis, organizzare l'evoluzione, IPSOA, 1989

In conclusione possiamo vedere come il tema della qualità si colleghi direttamente sulla formazione in quanto strumento alla base delle strategie descritte. Un approccio di Total Quality Management necessita di personale in grado di sviluppare processi di miglioramento continuo, non bloccati su un certo standard qualitativo per il quale si ha l'esigenza di disporre di risorse umane nelle condizioni di svolgere un'attività di ricerca permanente che interessi tutti i processi aziendali; come dice un famoso scrittore Ishikawa "La qualità inizia con la formazione e finisce con la formazione": questo mette in risalto la necessità di formazione diffusa a tutti i livelli e permanente nel tempo.

5.5 IL PROCESSO DI FORMAZIONE: L'ANALISI DEI BISOGNI

Una prima approssimativa nozione di analisi dei bisogni può essere data individuando l'esigenza che avverte il formatore una volta incaricato di progettare l'intervento: quest'ultimo infatti vorrà ottenere ulteriori informazioni rispetto alla più o meno generica richiesta avanzata dalla committenza.

Approfondendo questa fase del processo appare evidente che non sempre l'analisi dei bisogni usi una metodologia formalizzata e consolidata, e come non sempre venga svolta con la necessaria accuratezza. Questo è conseguenza anche di fenomeni di inerzia dovuti alla scarsità di risorse professionali propria di molte realtà aziendali e ad una bassa sensibilità ai problemi legati alla qualità del processo formativo ed alla sua efficacia¹¹.

Il punto chiave di questa fase è la definizione di cosa va inteso come bisogno rilevante ai fini di rendere consistente il processo formativo. In generale si può ritenere che esistono bisogni di formazione tutte le volte che si può constatare il gap tra attese e situazione effettiva a livello di individuo o di organizzazione, in termini di prestazioni, di capacità, di conoscenze tecnologiche e anche di comportamenti.

In questa fase del processo di formazione, il ruolo del formatore è quello più generale di un analista che deve svolgere l'analisi con la dovuta responsabilità deontologica per evitare di proporre soluzioni formative a problemi di altra natura.

L'analisi dei bisogni all'interno del processo di formazione è il primo passo, anche se essa è profondamente legata anche all'ultima fase del processo: la valutazione dei risultati. Ciò è

¹¹ *Interformazione, valutare la formazione, Unicopli, Milano 1989*

dovuto al carattere ciclico e permanente del processo di formazione, dove la valutazione dei risultati costituisce il necessario feedback per orientare la sua successiva analisi dei bisogni.

Il ponte tra l'analisi dei bisogni e la valutazione dei risultati è la definizione degli obiettivi: questi ultimi divengono obiettivi formativi se i bisogni meritevoli di essere soddisfatti sono di natura formativa. Il fatto che bisogni di formazione sono definiti come scarto tra due situazioni, quella desiderata e la realtà aziendale, fa sì che si parli usualmente dei risultati di formazione in termini di cambiamento.

Dunque l'analisi dei bisogni è svolta dall'esperto di formazione che deve condurre la relativa indagine attingendo informazioni dagli altri soggetti che partecipano al processo. Tradizionalmente il formatore riconosce almeno due livelli di indagine: i bisogni dell'azienda (Committente) e quelli avvertiti dei singoli individui (in questo caso gli utenti della formazione).

A livello di committenza si avverte di norma una maggiore attenzione a ragionare in termini di costi/benefici, individuando con precedenza i bisogni che sono più legati alla redditività aziendale. L'azienda guarda alla formazione come ad uno strumento per lo sviluppo dell'organizzazione e cerca di colmare quelle carenze individuali che potrebbero divenire un problema organizzativo attuale e potenziale.

Dal punto di vista dell'utente i bisogni sono dati dalle carenze di conoscenze di strumenti operativi che più gli creano difficoltà nello svolgimento dell'attività giornaliera.

Il formatore, dal canto suo, tende a privilegiare i problemi del singolo individuo, correndo talvolta il rischio di creare possibili conflitti tra individuo stesso e l'organizzazione committente.

È inoltre possibile e auspicabile che l'analisi dei bisogni venga condotta ad un terzo livello che è costituito dal ruolo che occupa l'individuo ed il sistema di ruoli all'interno del quale svolge la sua attività: si tratta in questo caso di individuare il campo di analisi, come composto da un insieme di ruoli che avanzano richieste. La rilevazione del sistema delle attese insoddisfatte, che hanno luogo nelle dinamiche tra ruolo stesso e role partners, fornisce informazioni sulle quali il formatore costruisce l'attività formativa.

Alla fine però la risposta formativa è unica, e compito rilevante del formatore consiste nell'integrare i tre livelli di bisogni per avere un risultato soddisfacente per tutti attori del processo. Questa capacità di analisi a tre livelli da parte del formatore, unita alla considerazione del possibile utilizzo delle altre leve della gestione organizzativa, consente

di definire obiettivi formativi di effettiva utilità in linea con le finalità generali dell'organizzazione.

5.6 I DIVERSI LIVELLI DELL'ANALISI DEI BISOGNI

Come detto l'analisi dei fabbisogni di formazione serve a definire le conoscenze e le competenze che devono essere sviluppate e trasmesse. L'analisi del fabbisogno può essere svolta a 3 livelli: **organizzativo, professionale e individuale.**

L'analisi dei fabbisogni organizzativi identifica le esigenze di formazione che derivano dalle scelte strategiche dell'impresa. Si ha una definizione delle scelte di business di breve e di lungo periodo identificando lo strumento più idoneo al raggiungimento degli obiettivi. Un'analisi accurata dei fabbisogni formativi può condurre l'impresa a considerare anche altri interventi di gestione delle risorse umane differenti dalla formazione. Gli strumenti utilizzati per l'analisi dei fabbisogni organizzativi sono inerenti ad interviste, a questionari (al top management, ai manager di linea, alla Dru), documenti aziendali di programmazione del personale (budget del personale) e statistiche sulla formazione.

L'analisi dei fabbisogni professionali identifica le esigenze di formazione che provengono dalla valutazione delle posizioni organizzative, mettendo così in evidenza il gap esistente tra i compiti, le performance realizzate e quelle desiderate. Tale fase inizia con la definizione dei contenuti e degli standard delle mansioni cosicché la posizione organizzativa viene scomposta e analizzata nelle proprie componenti ed attività elementari (job description, repertori e mansionari).

Superata questa fase descrittiva occorre definire le competenze necessarie per svolgere in modo appropriato le attività identificate in precedenza tramite una definizione in termini di:

- ❖ *Conoscenze (sapere): intese come sistema di informazioni, nozioni teoriche relative alle competenze sia professionali che comportamentali;*
- ❖ *Skills (saper fare): intesi come capacità di mettere in atto un sistema una sequenza di comportamenti funzionali all'obiettivo da raggiungere;*
- ❖ *Comportamento (saper essere): intesi come l'insieme di azioni messe in atto per gestire il proprio ruolo organizzativo, la propria sfera affettiva e relazionale.*

Le tendenze contemporanee spostano l'attenzione dalla posizione al concetto di ruolo, inteso come insieme di comportamenti tenuti da un lavoratore che ricopre una certa posizione derivante dal sistema di aspettative degli altri componenti dell'impresa.

Il concetto di ruolo ci permette un'ulteriore specificazione del fabbisogno formativo individuando non solo le esigenze dell'organizzazione in merito a comportamenti da tenere ma anche quelle dell'individuo che ha interesse nel ricoprire il proprio ruolo in modo appropriato gestendo e prendendo decisioni.

L'analisi dei fabbisogni individuali identifica le esigenze formative della singola persona e definisce in base a quanto stabilito dalla posizione ricoperta o in funzione di un piano di sviluppo professionale, il percorso formativo.

Inoltre questa può essere larga o sfidante: in base all'approccio largo la necessità di formazione viene definita confrontando le performance attuali con lo standard minimo accettabile mentre in base all'approccio sfidante usato per la progettazione e lo sviluppo futuro del lavoratore, la necessità di formazione viene determinata indagando in modo analitico i punti di forza e di debolezza del suo portafoglio di competenze, agendo sulle competenze necessarie per il suo sviluppo di carriera. In tal caso la formazione va oltre i semplici corsi tradizionali prevedendo un apprendimento on the job per mezzo di assegnazione di compiti che permettono di maturare competenze individuali prospettando una crescita professionale.

Infine possiamo dire che l'evoluzione dei contesti e delle strutture organizzative ha reso la formazione uno strumento invasivo ad ogni livello aziendale tant'è che oggi si parla di formazione all'apprendimento intesa come capacità di mantenere continuamente attivo il proprio processo di apprendimento, allenandosi 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.

5.7 LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA: IL KNOWLEDGE MANAGEMENT

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 knowledge management 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 Davenport e Prusak (2000), knowledge management 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.

Secondo Malhotra (1998) Il knowledge management è visto sotto una visione strategica 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 informazione come assetto strategico e l’enfasi è sul controllo del comportamento degli agenti organizzativi verso l’adempimento di obiettivi pre-specificati.

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”.

Infine per Sveiby (1994), il Knowledge management invece è: “l’arte del creare valore dalle risorse intangibili di un’organizzazione”.

Le molteplici definizioni di knowledge management esistenti non fanno altro che generare maggiore confusione alle imprese sul significato da associare a questo termine.

Le aziende hanno comunque 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 asset ecc) 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.

Peter Drucker 1993 diceva che: “le attività centrali nella creazione di ricchezza non saranno né l’allocazione di capitali in impieghi produttivi né il lavoro ma il valore oggi è creato dalla produttività e dall’innovazione che sono tutte due applicazioni della conoscenza del lavoro”.

Questo per dire che le aziende oggi 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.*

Tant’è che molte di esse hanno iniziato a sviluppare nuove applicazioni di ICT per supportare il reperimento digitale, la ricerca, l’immagazzinamento e la diffusione della conoscenza.

Ma cos’è che rende la conoscenza in grado di garantire un vantaggio sostenibile e duraturo?

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 sul mercato in una forma pronta all’uso; inoltre più un’impresa già conosce, più può imparare.

Le organizzazioni devono quindi cercare aree di apprendimento, formazione e sperimentazione che possono aggiungere valore alla conoscenza esistente tramite combinazione sinergica.

La gestione della conoscenza tende alla trasformazione in capitale strutturale del capitale intellettuale, costituito non più solo da risorse immateriali come brevetti, marchi, rapporti con la clientela ecc, ma anche da skills, esperienze, competenze delle persone inserite nell’organizzazione; gli uomini non sono più quindi considerati come mere passività aziendali, ma vengono valutati come componente essenziale della ricchezza aziendale.

5.8 KNOWLEDGE MANAGEMENT E FORMAZIONE AZIENDALE

Alla luce di quanto detto precedentemente, il knowledge management può essere definito come l'idea di catturare la conoscenza acquisita dagli individui e distribuirla sugli altri appartenenti all'organizzazione.

L'attenzione, quindi, è posta sulla conoscenza, considerata la risorsa strategica più importante dell'azienda e vantaggio competitivo può essere costruito e sostenuto solo con una buona gestione delle risorse intellettuali delle competenze. Ciò ha un notevole impatto sulla formazione, che interviene soprattutto sulla diffusione e sulla distribuzione della conoscenza.

In molte organizzazioni, knowledge management e formazione vivono in campi separati, ma ci si rende conto sempre di più perché non appena i "knowledge asset" vengono identificati, è necessario assicurarli e distribuirli con programmi di formazione; le tecnologie abilitanti in entrambi i contesti applicativi sono comuni, per cui si può pensare ad un'unica infrastruttura per l'erogazione di informazione e formazione. I vantaggi metodologici, oltre che economici, sono evidenti. Innanzitutto, la base di contenuti dalla quale attingere per il proprio aggiornamento, oltre ai prodotti specificatamente formativi, diventa enorme dai messaggi dei gruppi di discussione ai documenti di gruppi di lavoro, alle pagine di server Web.

Cambia così il modo di affrontare la crescita professionale individuale, sviluppando la capacità di "apprendere ad apprendere" da parte dei singoli, come pure il modo di fare formazione e di progettare l'aggiornamento professionale, sempre più basato su percorsi aperti.

Si impone l'attenzione di strategie formative innovative, che assicurano l'apprendimento costante e continuo sia a livello individuale sia livello organizzativo. Tali strategie vengono realizzate grazie soprattutto all'utilizzazione dell' IT, che può realizzare l'intreccio di quattro dimensioni fondamentali nella nuova cultura d'impresa: capacità di innovazione, capovolgimento del rapporto quantità-qualità (nel senso del primato della qualità), centralità delle risorse umane, capacità di ascolto e di apprendimento.

Le tendenze delitti mettono in evidenza l'affermarsi di nuove opportunità offerte dal software e architettura di interconnessione che, a costi minori, consentono di gestire in modo integrato tutti servizi specifici legati alla formazione:

- *Analisi degli obiettivi fondamentali;*
- *Analisi degli skill esistenti e individuazione dei gap da colmare;*
- *Iscrizione al corso;*
- *Fruizione dei corsi direttamente sulla propria workstation;*
- *Valutazione e certificazione.*

Nell'ambito formativo, lo sfruttamento della potenzialità dell'IT ha segnato il passaggio da un sistema che addestra e informa in modo indifferenziato a uno in cui vengono anticipate le necessità di formazione e il cui obiettivo è fornire un corso su misura ad ogni lavoratore secondo il proprio livello di preparazione e in funzione delle proprie necessità del proprio stile di apprendimento.

Gli ultimi anni hanno visto lo sviluppo di due importanti tecnologie applicabili alla formazione e al supporto delle prestazioni dei lavoratori: la telematica e le tecnologie multimediali, che modificano profondamente i metodi didattici e ne aumentano la potenziale efficacia e il rapporto risultati-costi.

La tecnologia dà la possibilità di un mutamento determinante nella struttura e nei contenuti della formazione, che possono tradursi in un miglioramento della qualità dell'apprendimento in termini di operatività e profondità delle conoscenze.

Le motivazioni che portano ad utilizzare sistemi e tecnologie multimediali nella formazione sono varie ed articolate:

- a) Validità didattica: è dimostrato che l'utilizzo di ipertesti, immagini, sequenze audio e video facilita la memorizzazione e l'apprendimento del concetto, velocizza la comprensione e l'assorbimento del contenuto formativo. Mette l'utente nella posizione non di mero fruitore passivo ma piuttosto in quello di produttore o autore di percorsi individuali di apprendimento secondo il proprio ritmo;*
- b) Disponibilità alla fruizione dell'offerta formativa;*
- c) Maggiore facilità nella realizzazione del supporto: un prodotto multimediale può essere progettato e realizzato in tempi molto più brevi rispetto a pochi anni fa, con attrezzature alla portata di quasi tutte le tasche e con risultati di buona qualità;*
- d) Facilità di digitalizzazione;*
- e) Metodologie avanzate di modellizzazione;*
- f) Riduzione dei costi formativi: la possibilità di ricreare il rapporto uno a molti senza la necessità di un'aula fisica, può eliminare i costi di struttura da preventivare per i vari progetti formativi.*

La strategia formativa che, negli ultimi anni, si è dimostrata più idonea a rispondere ai nuovi bisogni di individui e di gruppi è la formazione a distanza, cioè un sistema di trasformazione di informazioni basato su un insieme di materiali e di procedure predisposti secondo obiettivi definiti e applicabili in circostanze di luogo e di tempo diverse da quelle della produzione. Essa ha permesso di annullare i confini delle aziende e di concepire la conoscenza come prodotto e addirittura come capitale.

La formazione a distanza si accompagna quindi al concetto di knowledge management, in quanto la necessità di gestire la conoscenza nasce anche dall'articolazione complessa delle strutture e delle comunicazioni aziendali e interaziendali, dalla globalizzazione dei mercati e delle idee e dalla strutturazione aziendale reticolare.

L'insegnamento in aula per esempio è stato giudicato per molto tempo il modo più efficace per risolvere le esigenze aziendali, ma questo sistema ha cominciato già da anni a dimostrarsi insufficiente rispetto alle nuove esigenze delle aziende legate al contenimento dei costi, all'ottimizzazione delle risorse e allo spostamento dei dipendenti. La formazione d'aula presenta, infatti, dei limiti:

- *Carenza di collegamento immediato con le problematiche del lavoro quotidiano;*
- *Si interrompe quando finisce il corso;*
- *Non riesce a tener conto, se non in parte, dei bisogni individuali.*

Le risposte a queste esigenze vanno ricercate in soluzioni alternative o complementari all'aula, impostando progetti di formazione da realizzarsi direttamente sul luogo di lavoro, legati ai bisogni dell'individuo con un carattere di continuità (formazione continua, training on the job, formazione individualizzata).

I sistemi di Formazione a distanza (FAD) supportati da internet hanno una loro ragione d'essere nell'ambito della formazione permanente, poiché stimolano il soggetto ad essere attivo e a creare nuove occasioni per realizzare la sua formazione. Le caratteristiche della FAD sono:

- 1. Si fonda essenzialmente su reti multimediali di comunicazione;*
- 2. Permette l'utilizzazione di materiali didattici di alta qualità, appositamente studiati per questa particolare strategia formativa;*
- 3. Offre la possibilità di creare percorsi personalizzati e flessibili;*
- 4. Abbatte i costi di progettazione e produzione attraverso la ripetibilità dei moduli in diversi contesti;*
- 5. È accessibile anche ad utenti occupati a tempo pieno;*

6. *Consente all'utente di rimanere nella struttura lavorativa in cui opera, rendendo immediatamente spendibile e verificabile quanto viene via via appreso attraverso sistemi di autoapprendimento e di autovalutazione;*

7. *Permette una diminuzione del learning time.*

Lo scopo ultimo dell'offerta formativa pertanto non è quello di erogare istruzione ma quello di produrre apprendimento. Il focus non è più sull'insegnamento (o le entità collegate docente o ente che eroga il servizio) bensì sull'apprendimento (e quindi l'utente o l'ente che fruisce del servizio).

Naturalmente vi sono abilità e competenze che la formazione a distanza non può garantire e, pertanto, è necessario prevedere e programmare anche sistemi formativi integrati, che prevedono percorsi di apprendimento sia a distanza che in aula.

Vediamo ora il concetto di autoformazione: con questo termine si indica la capacità di percepire tempestivamente i segnali di cambiamento, con l'obiettivo di riorientare l'azienda sia nello sviluppo organizzativo che nello sviluppo delle competenze del proprio personale.

A questo proposito è difficile poter negare che la motivazione gioca un ruolo fondamentale per un apprendimento individuale finalizzato all'acquisizione di conoscenze e abilità e alla trasformazione di queste in prestazioni; la funzione aziendale che si occupa di formazione dovrà tener conto di questo aspetto, occupandosi non solo di fornire conoscenza e abilità tecnico professionali, ma anche motivazioni e occasioni di apprendimento.

Per questo potrebbe non essere sufficiente un'attività di formazione svolta sia nelle sedi istituzionali che in quelle decentrate attraverso i prodotti multimediali. Ne consegue che un ulteriore miglioramento della qualità professionale, è rappresentato dall'autoformazione, e cioè dalla volontà del lavoratore di arricchire e approfondire autonomamente il proprio bagaglio di conoscenze utili al raggiungimento degli obiettivi dell'individuo dell'impresa.

I problemi che ci si trova ad affrontare sono:

- Utenza sempre più numerosa;*
- Popolazione decentrata sul territorio;*
- Necessità di omogeneizzare i contenuti;*
- Esigenza del contenimento dei costi, evitando gli spostamenti troppo frequenti degli esperti da una città all'altra o la loro assenza dal lavoro.*

Lo sviluppo e la rapida obsolescenza delle tecnologie e i processi di ristrutturazione aziendale costringono le aziende a riqualificare o aggiornare ad intervalli molto brevi una parte rilevante del proprio personale.

Concludiamo con il concetto di formazione continua: infatti l'autoapprendimento e l'autovalutazione che caratterizzano la formazione a distanza e l'open Learning rendono attuabile quella formazione continua che è oggi divenuta necessaria per rispondere cambiamenti del mercato, all'offerta di nuovi prodotti/servizi, alla rapida evoluzione delle tecnologie e dei consumi.

Le organizzazioni hanno sempre più bisogno di migliorare il proprio livello di competenza: se un tempo, anche non lontano, era possibile tenere separati il momento dell'apprendimento da quello del lavoro, oggi questo non è più possibile. I tempi dell'apprendere e del lavorare non possono più restare separati ma in parte si devono sovrapporre e devono servire ad "apprendere ad apprendere" in modo da creare le condizioni favorevoli per realizzare un collegamento organico e non casuale fra apprendimento individuale e trasferimento al gruppo e all'organizzazione (Learning organization).

La crescita vertiginosa delle nuove tecnologie Internet e nello sviluppo delle reti intranet ed extranet per la fruibilità dell'informazione aziendale a costi relativamente contenuti ha portato ad una "nuova formazione continua", basata su computer che mira a definire un nuovo percorso formativo che sia strutturato, multisensoriale e interattivo.

In conclusione, la formazione non è più vista come un costo ma come un investimento, non è più un lusso per i dirigenti aziendali ma è una necessità perché la differenza fra imprese buone e imprese eccellenti sta proprio nella formazione del personale; essa deve essere quindi considerata della massima priorità dai più alti livelli aziendali che oltretutto devono essere convinti della sua importanza e allocare tempo e risorse perché venga fatta bene.

CAP VI

LA PROGETTAZIONE DI UN CORSO DI FORMAZIONE

6.1 CONSIDERAZIONI GENERALI

Nella progettazione dell'intervento formativo occorre valutare 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:

- 1. La situazione organizzativa: occorre rimuovere tutti gli intralci che possono ostacolare interventi formativi;*
- 2. La motivazione individuale: per creare una maggior partecipazione all'intervento formativo occorre far chiarezza sugli obiettivi professionali che saranno in grado di raggiungere i lavoratori e quindi delle ricadute della formazione sulla loro carriera.*

Come secondo step in sede di programmazione si ha la definizione degli obiettivi di apprendimento. Occorre pertanto definire un portafoglio di conoscenze, skills e comportamenti attesi al termine del processo. La formulazione degli obiettivi permette a chi progetta l'intervento di pianificare le attività didattiche e al lavoratore di acquisire maggiore consapevolezza sulla meta da raggiungere per poter monitorare così il proprio apprendimento.

Il terzo passo da compiere è l'individuazione dei metodi didattici e dei docenti. Occorre decidere se utilizzare docenti interni oppure affidarsi a società ed enti esterni. Si ricorre a docenti interni in genere quando si vuole formare una competenza firm-specific trasmettendo pertanto la cultura e i valori aziendali tramite l'esperienza dei propri manager.

Tale soluzione è certamente meno costosa del ricorso a docenti esterni ma essa non è praticabile se le competenze e conoscenze da formare non sono contenute in azienda oppure se si ha una competenza talmente standardizzata da essere di facile reperimento.

Si ricorre invece all'esterno quando il metodo didattico scelto necessita della gestione di un professionista (lo psicologo o un consulente esperto), o di strutture esterne (simulatori o computer) o infine quando non si identificano manager con adeguate capacità di insegnamento. Contestualmente a questa fase si individuano i destinatari dell'intervento formativo: occorre pertanto distinguere l'organico non solo in base ai bisogni individuali ma anche in funzione delle unità organizzative a cui appartengono, del livello gerarchico e della categoria professionale.

6.2 ANALISI DEI BISOGNI NELLO SPECIFICO

Abbiamo già visto nel capitolo precedente cosa si intende per analisi dei bisogni, ovvero il gap tra le competenze possedute dalle persone rispetto a quelle attese dall'organizzazione in funzione dei propri obiettivi. Lo scostamento tra i due livelli, convenzionalmente, fornisce la misura del fabbisogno formativo.

Vediamo ora, in questo paragrafo, più nel dettaglio questo tipo di processo.

Il processo di analisi e definizione dei bisogni formativi è a tutti gli effetti un processo di ricerca e deve avvalersi di una corretta metodologia con un minimo di strumenti affidabili. L'analista può essere, infatti, assimilato ad un buon medico di famiglia, in grado di fare una diagnosi a partire dall'ipotesi che si possono richiedere successivamente analisi specialistiche, da parte di membri della linea stessa o addirittura da esperti esterni.

Generalmente, le persone sono portatrici di un bisogno indistinto, che non riescono a esprimere compiutamente e correttamente: per questo è necessaria una consulenza da parte di un esperto di formazione che le affianchi e le aiuti a esplicitarli, portando in superficie la reale natura e trasformandolo in fabbisogno formativo (qualificato, circostanziato, elaborato).

La bravura dell'analista-formatore deve essere quella di sviluppare le giuste chiavi di lettura sistemica, ovvero che gli consentono di interpretare la linea come un organismo che può prendere (Learning organization) e non solamente come un contenitore di singoli individui che devono sviluppare le competenze richieste al loro profilo, l'individuazione del bisogno reale può spingersi allora fino a scoprire i punti critici: nelle relazioni tra individui, nella comunicazione interna, nell'esercizio della leadership, negli ostacoli

organizzativi posti alla diffusione del know-how che pure è presente nella linea ma non condiviso, gelosamente sottratto alla diffusione.

I diversi approcci non si contrappongono necessariamente come alternativi ma devono integrarsi tra loro, per generare un mix di attività e di strumenti, volta per volta considerati più adeguati al contesto di lavoro cui vengono applicati. Chi si occupa di formazione deve in ogni caso conoscerli bene, per poterli scegliere, adattare e modulare, a seconda del contesto in cui si trovano a operare.

Infine vediamo i quattro diversi modelli che vengono usualmente adoperati:

❖ *Il modello dell'audience analysis*

Consiste in un'analisi della richiesta di formazione, esplicitata dal management, e in un'analisi delle attese e aspettative individuali espresse dal personale. Si tratta di un approccio top-Down ai bisogni formativi, che risponde sostanzialmente ad alcune domande di ricerca:

- Quali innovazioni, criticità, cambiamenti, strategie sono all'origine della richiesta formativa?*
- Quali categorie di risorse umane e profili professionali sono coinvolte nella richiesta del management e perché?*
- Quali indicatori vengono assunti dal management come fonte di dati sullo scostamento delle competenze possedute rispetto a quelle attese?*
- Quali vincoli, difficoltà, resistenze sono prevedibili rispetto a una partecipazione attiva dei destinatari degli eventi formativi?*

❖ *Modello della diagnosi organizzativa*

È un'analisi del sistema organizzativo e delle variabili che ne condizionano l'efficienza: variabili strutturali, tecnologiche, sociali, di governo e coordinamento. Si tratta di un approccio puramente organizzativo ai fabbisogni formativi, che viene diffusamente utilizzato in presenza di cambiamenti significativi nell'assetto strutturale o in periodi di profondo ripensamento aziendale:

- Quali sono le mission, quali i risultati distintivi e per quale tipologie di utenti, quali i sintomi di criticità?*
- Quali sono i segnali problematici sull'attuale strategia di mercato, quali il posizionamento, quali gli obiettivi di sviluppo?*

- *Quale organigramma e quali livelli decisionali sono coinvolti nel dare risposta al bisogno formativo, quali risorse disponibili, con quali vincoli organizzativi?*
- *Qual è il sistema informativo e di controllo: procedure, flussi informativi, snodi o colli di bottiglia nel sistema informativo aziendale?*

❖ Modello della Learning organization

Si tratta di un'analisi dell'unità organizzativa come organismo che in quanto tale deve apprendere per garantire sopravvivenze sviluppo. Si tratta di un approccio realizzato attraverso forme di cooperazione vicine alla consulenza di processo. Le domande chiave possono essere:

- *Qual è il modello organizzativo interno all'unità?*
- *Qual è il clima organizzativo, quali le turbolenze, le interazioni comunicative verticali orizzontali, le opportunità di feedback, il livello di soddisfazione delle risorse umane?*
- *Quali incentivi, riconoscimenti, apprezzamenti sono disponibili per lo sviluppo delle competenze?*
- *Quali risorse interne sono disponibili per trasferire ai destinatari il know-how necessario al superamento della criticità?*
- *Quanto è radicata l'identità e la condivisione della mission aziendale, quale la partecipazione a elaborare la vision e le prospettive di un futuro sviluppo?*

❖ Modello della job analysis

Consiste in un'analisi del lavoro, dei processi, delle attività, dei risultati e quindi delle competenze tecnico professionali richieste ai singoli profili per garantire risultati di qualità.

È l'approccio socio tecnico al fabbisogno di formazione, basato su ciò che il lavoro richiede ai profili professionali, e quindi all'individuazione di gap fra le attese aziendali e i livelli reali di competenza. Nel concreto, domanda cui rispondere sono:

- *Quali sono le fonti attendibili dei dati relativi alla descrizione del lavoro nelle singole unità organizzative?*
- *Quali analisi dei profili professionali destinatari dell'offerta formativa sono disponibili?*
- *Quali processi, attività, compiti, competenze sono richiesti ogni profilo?*

- Quali strumenti permettono di analizzare il ruolo organizzativo, rivestito dalle singole persone?
- Quali cambiamenti sono previsti nell'organizzazione del lavoro?

❖ Modello delle competenze

Vale la pena, questo punto, fare una riflessione sul modello di analisi dei bisogni fondato sull'analisi delle competenze.

Da oltre un decennio l'analisi del fabbisogno formativo fa ricorso al modello delle competenze come base di dati su cui fondare un progetto formativo. Il termine competenze, tuttavia, non assume lo stesso significato nei differenti contesti di analisi o nelle diverse scuole di elaborazione metodologica. Nella vastissima varietà di esperienze documentate anche dalla letteratura scientifica in materia, è possibile risalire ad alcune radici o matrici comuni nell'evoluzione del pensiero legato alle competenze dello dell'organizzazione.

6.3 PIANIFICAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

Nella complessiva catena di processi che costituiscono la logica professionale del formatore, il processo di pianificazione si colloca come cerniera strategica tra il processo di analisi dei bisogni e il processo di erogazione dell'offerta formativa.

Utilizzeremo il termine offerta formativa piuttosto che il termine generico formazione, perché l'offerta costituisce l'output finale dell'intera catena e la contestualizza in rapporto ai destinatari.

La prassi e la letteratura sulla formazione oggi riconoscono essenzialmente tre dimensioni critiche per il processo di pianificazione dell'offerta formativa, ciascuna delle quali collegata a uno specifico output:

- *Che cosa offrire ai destinatari: la progettazione dell'offerta e la definizione delle specifiche di qualità (output : la definizione dell'offerta formativa);*
- *Come e quando (con quali soluzioni organizzative): quali attività, quali tempi, quali contratti con i fornitori esterni, quali vincoli, quali risorse (output: il piano dell'offerta formativa);*

- *Con quali costi: quali e quante risorse umane e finanziarie devono essere previste per garantire l'attuazione del piano dell'offerta formativa (output: il budget della formazione).*

Per quanto riguarda il primo punto, ovvero la definizione dell'offerta formativa, progettare l'offerta formativa non significa semplicemente stilare l'elenco e il calendario delle attività proposte annualmente in risposta al fabbisogno rilevato ma piuttosto definire preliminarmente le variabili strategiche e i criteri che devono guidare la scelta delle attività, le pianificazioni delle soluzioni organizzative, la selezione di eventuali fornitori esterni, la definizione dei criteri di spesa ecc.

La progettualità, cioè la capacità di prefigurare l'insieme di variabili di qualità della formazione, è ritenuta la competenza chiave della funzione formativa in azienda: non parliamo soltanto delle classiche competenze di progettazione formativa, ma piuttosto di una visione sistemica dell'offerta formativa. Le domande da porsi in fase di pianificazione dunque saranno ad esempio:

- *Quali finalità generali di sviluppo devono essere esplicitate per dare un senso all'analisi dei bisogni formativi e alle proposte di sviluppo professionale di singole figure o famiglie professionali?*
- *Quale politica complessiva di qualità per la formazione: quale integrazione con le politiche di sviluppo aziendale, quale immagine si vuole accreditare all'offerta formativa, quale metodologia qualificante, quali criteri di efficacia?*
- *Chi e con quali competenze, all'interno dell'organizzazione, è chiamata a definire la complessiva politica di qualità dell'offerta formativa?*

In relazione invece al secondo punto, ovvero al piano di gestione dell'offerta formativa, a partire dai criteri e dagli orientamenti generali definiti in fase di progettazione dell'offerta, la funzione formazione costruisce generalmente un piano, tale da prevedere tutte le soluzioni organizzative necessarie a dare forma concreta ai progetti formativi. La formula comunemente utilizzata è quella del master Plan, che integra le diverse variabili organizzative: tempi, attività, risorse, vincoli, compatibilità con i criteri di qualità definiti dal progetto.

Non si tratta solamente di disegnare un quadro organizzativo, ma di garantire che ogni tassello inserito nel piano corrisponda alle specifiche di qualità definite nella fase di progettazione. Pertanto, le domande di ricerca che orientano la funzione formativa di questa fase possono essere:

- *Come verificare l'affidabilità complessiva di fornitori esterni (società, agenzie formative o singoli esperti)?*
- *Come verificare la conformità dei progetti presentati dai fornitori alle specifiche di qualità definite dall'organizzazione?*
- *Come impostare un sistema di indicatori di performance (KPI) del processo formativo utile a tenere sotto controllo eventuali scostamenti dagli standard qualitativi, invece che attendere le classiche valutazioni ex post?*
- *Come verificare l'adeguatezza delle persone coinvolte dichiarate dai fornitori, alle effettive esigenze di gestione del processo formativo?*

Come si vede ogni domanda cerca di affrontare un particolare aspetto del planning organizzativo, ma lo affronta anche dal punto di vista della qualità, affinché l'output atteso sia coerente con il progetto dell'offerta formativa e adeguata alle attese dell'organizzazione.

Anche per affrontare la terza area problematica connessa al processo di pianificazione, quella relativa alla quantità e qualità delle risorse da prevedere per l'attuazione del piano formativo, che trova la sua espressione nel budget della formazione, l'ottica della qualità può fornire opportuni criteri di approfondimento. A fornire indicazioni e orientamenti per la formulazione del budget è sempre il progetto dell'offerta formativa, con tutti i problemi che questa fase comporta.

Se è vero che la qualità costa, è anche vero che la non qualità, ovvero la formazione inefficace, ha costi che generalmente non vengono rilevati o quantificati, ma che alla fine incidono pesantemente sui bilanci dell'organizzazione. Si tratta di uno spreco intollerabile di risorse aziendali, che difficilmente viene contabilizzato. Nella formazione di un budget preventivo la funzione formativa non può limitarsi a fare l'elenco della spesa ma è piuttosto chiamata a definire un impatto complessivo di budgeting rigoroso, attendibile, verificabile, che renda possibile un doveroso bilancio costi-benefici e, nel caso di strutture formative particolarmente ramificate, una corretta circolazione delle informazioni tra entità centrali e periferiche.

Formulare un budget della formazione non è un'azione semplicemente contabile, né richiede solo competenze di tipo gestionale amministrativo, ma è anche e soprattutto un'operazione strategica, che richiede alla funzione formativa competenze di tipo metodologico e sistemico, per poter garantire la coerenza tra risorse previste e gli obiettivi di sviluppo delle risorse umane definiti dal progetto dell'offerta formativa.

Pertanto la funzione formativa è chiamata ad affrontare e rispondere con competenza alle seguenti domande di ricerca :

- *Quale rapporto virtuoso va costruito tra le risorse da impiegare nella formazione e i risultati attesi? Quali sono i parametri più significativi di riferimento?*
- *Come si può esser certi che le risorse impegnate vadano realmente a coprire priorità di business rilevati in fase di analisi dei fabbisogni?*
- *Il budget della formazione deve prevedere anche un ritorno dell'investimento? Calcolato con i quali strumenti metodologie?*

Domande impegnative, che tuttavia delineano la complessità del campo di ricerca da attivare per una corretta impostazione del budget della formazione.

6.4 SOMMINISTRAZIONE DEL PROGRAMMA DI FORMAZIONE

Una prima decisione che deve essere presa in sede di somministrazione del programma al personale riguarda i modelli di apprendimento che devono essere attivati.

Si distinguono tre principali modalità:

1. *Learning by absorbing ovvero imparare assorbendo passivamente: tale formula è quella più tradizionale e vengono presentati al soggetto concetti teorici e riguardanti un certo argomento e si valuterà l'acquisizione e l'immagazzinamento di conoscenze e di informazioni;*
2. *Learning by Doing ovvero imparare facendo: in questo caso prevale l'idea che un individuo impara anche se agendo isolato svolge delle attività. Questa metodologia didattica vede l'efficacia nell'esperienza della persona;*
3. *Learning by interacting with other ovvero apprendimento collaborativo: Si permette così ai partecipanti di interagire sviluppando l'apprendimento individuale come risultato di un processo di gruppo. In tal caso si parla di comportamento collaborativo che viene utilizzato come strumento per rinforzare l'apprendimento, per permettere il supporto affettivo e per sostenere la motivazione e la gestione del gruppo.*

6.5 EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

In questo anello della catena formativa ritornano tutti i principali problemi evocati anche negli altri processi, che nel momento di training delivery hanno la loro più esplicita evidenza: che si tratti di formazione tradizionale d'aula o di altre tipologie di fruizione, infatti, il momento di erogazione costituisce l'atto unico in cui tutte le potenzialità didattiche e formative prendono sostanza e in quest'ottica "one shot" nessun errore od omissione può dirsi privo di conseguenze sul piano della qualità dei risultati.

Vale la pena affrontare separatamente le tre diverse aree problematiche richiamate dal processo di erogazione dell'offerta formativa, relative a:

I. Il modello di apprendimento delle competenze

Il processo di erogazione dell'offerta formativa aziendale ha da sempre dovuto fare i conti con il modello di insegnamento scolastico: Sembra paradossale, ma chi in azienda deve decidere sui delicatissimi meccanismi di un processo di formazione spesso non è un formatore professionista, ma un manager dal background tipicamente gestionale, che quindi difficilmente ha potuto sviluppare specifiche competenze in ambito formativo e può contare solo sull'esperienza personale, protrattasi per tutti gli anni di studio in diversi ordini di scuole, dalla scuola primaria all'università: un vero proprio condizionamento metodologico.

Quest'esperienza è stata sempre fondata sullo stesso coerente modello di insegnamento: l'esperto insegna, trasferisce informazioni, le fa applicare in alcuni momenti addestrativi, le fa studiare sui libri o sugli appunti fino a mandarne a memoria i contenuti, verifica l'avvenuta assimilazione cognitiva di alcuni elementi scelti a caso, ed emette il verdetto: promosso o bocciato. Da parte sua lo studente ascolta, prende appunti, studia, affronta con ansia l'interrogazione, sperando nella propria capacità di richiamare le informazioni memorizzate.

In azienda, l'erogazione dell'offerta formativa pone ben altri problemi, che certo il modello scolastico non contribuisce a risolvere, e che è opportuno esplicitare in questa fase nella quale la consapevolezza sul modello formativo adottato, suggerisce una pausa di riflessione:

- *Come si sviluppa, al di fuori della scuola, il processo di apprendimento degli adulti?*

- *Quali problemi specifici comporta l'apprendimento delle competenze rispetto all'apprendimento delle conoscenze?*
- *Come agire sul contesto di lavoro affinché anche esso diventi risorsa per l'apprendimento, a integrazione degli stimoli offerti dal contesto formativo?*

A chi si occupa di formazione in azienda queste domande aprono una prospettiva del tutto nuova rispetto al modello formativo basato sull'apprendimento delle competenze, oltre a mettere sotto una diversa luce tutta la metodologia di gestione e sviluppo delle risorse umane a livello corporate.

Questo nuovo modello risulta fondato:

- *Sul contratto formativo, sia a livello di sistema della formazione, sia a livello di gruppo classe, sia a livello individuale;*
- *Sull'attivazione della motivazione e della responsabilità dei partecipanti rispetto ai risultati del processo di sviluppo delle competenze;*
- *Su una diversa interpretazione del ruolo dei docenti, non più esperti di contenuti conoscitivi, ma consulenti per il successo di attività produttive, ad alta valenza formativa;*
- *Su metodologie attive, che lasciano ampi spazi di protagonismo ai partecipanti, riducendo di conseguenza gli spazi riservati alle lezioni teoriche dei docenti;*
- *Su nuovi dispositivi di valutazione degli esiti formativi, in termini di competenze professionali e dei rispettivi indicatori, ponderati, osservabili, misurabili;*
- *Sulla flessibilità dei nuovi percorsi blended, che alternano l'attività formative di gruppo a momenti autogestiti di formazione a distanza, forum telematici sincroni, supervisione individualizzata a distanza sui prodotti elaborati individualmente.*

II. Il modello organizzativo

Questa seconda area problematica è strettamente connessa alla precedente e ne costituisce la logica conseguenza.

Il modello di apprendimento delle competenze costituisce infatti una continua fonte di stimoli a perfezionare le soluzioni organizzative e gestionali, nella direzione del destinatario-protagonista del proprio processo di sviluppo delle competenze.

Questi i possibili ambiti problematici e le domande di ricerca che chi si occupa di formazione deve affrontare, per garantire la coerenza delle soluzioni organizzative con il nuovo modello di apprendimento:

- Come e con quali strumenti sviluppare un percorso di apprendimento equilibrato, nel quale sia garantita l'alternanza più funzionale tra momenti informativi, attività pratiche addestrative, momenti contrattuali, periodi di esercizio professionale sul campo, assistiti da tutor o da coach, momenti di ricerche di studio individuale, momenti di lavoro in gruppo su compiti professionali attinenti l'oggetto del corso e così via?*
- Come reclutare e formare adeguatamente i docenti interni, nel ruolo di esperti ma anche di consulenti alla soluzione di problemi professionali?*

La partecipazione delle risorse interne apre un nuovo capitolo di riflessione: da una parte è una componente essenziale al modello dell'apprendimento di competenze, dall'altra tuttavia comporta una loro preventiva formazione al ruolo, e soprattutto condividere il nuovo modello di apprendimento. Non è detto, infatti, che chi ha acquisito un Expertise di eccellenza sappia trasferirla agli altri.

È infatti molto probabile che un manager chiamato ad assumere la funzione di docente, metta in atto tutti i condizionamenti del modello scolastico, che lo porta ripetere comportamenti e relazioni vissute per anni nel ruolo di studente.

Anche lo svolgimento di tradizionali lezioni frontali, inoltre, richiede un minimo di abilitazione comunicativa, per consentire al manager docente non solo di parlare con efficacia, ma anche di ascoltare e percepire i segnali deboli che devono guidare la scelta del registro comunicativo più efficace, da adeguare continuamente alla dinamica della classe.

A questo proposito, la visione miracolistica e taumaturgica che aveva accompagnato dai primi anni 90 la nascita e lo sviluppo delle prime esperienze italiane nel campo della formazione a distanza, sta lasciando il campo oggi ad una percezione più pragmatica: nell'era del computer, le reti aziendali, internet e le sue community tornano ad essere quegli strumenti capaci di assumere valenza formativa efficace solo se inseriti in un processo di apprendimento coerente con il modello adottato.

La formazione a distanza non puoi limitarsi a trasferire al destinatario informazioni sapientemente arricchite di effetti speciali, ma deve, oggi come sempre, creare forme empatiche di relazione cognitiva e, soprattutto, richiedere l'elaborazione di output professionali. L'innegabile efficacia comunicativa della formazione in presenza deve quindi

essere integrata da situazioni, sia pure gestite a distanza, di attivazione del confronto tra pari o di stimolazione della responsabilità supervisionati a distanza da un sistema di assistenza dedicato.

III. Il monitoraggio continuo della qualità

L'ultima area problematica riguarda il monitoraggio continuo sulla qualità dell'offerta formativa, lungo tutto il percorso in cui essa viene erogata ai destinatari.

Presidiare il controllo di qualità formativa, infatti, non significa limitarsi a prevedere una rilevazione di dati elaborati solamente alla conclusione di un percorso, ma piuttosto costruire un "sistema nervoso centrale" che attraverso una serie di sensori e un meccanismo di feedback consenta di tenere sotto controllo i parametri essenziali del processo, per intervenire tempestivamente e operare eventuali aggiustamenti di rotta, prima che sia troppo tardi.

In questo senso si parla di monitoraggio continuo, come di un dispositivo che deve accompagnare l'intero processo di erogazione e che richiede ai formatori delle competenze per rispondere ad alcuni quesiti come ad esempio:

- Quali standard di riferimento per poter misurare la qualità delle varie componenti del processo di erogazione?*
- Quali strumenti quali soggetti responsabili della qualità, per la rilevazione dati in itinere?*
- Quali possibili interventi correttivi da praticare in itinere?*

Tutte queste domande possono essere applicate a situazioni di erogazione dell'offerta formativa da parte di fornitori esterni, ma anche quando a gestire le attività formative sono chiamati i formatori interni come per esempio docenti o dirigenti o tutor aziendali ecc.: le informazioni di ritorno sull'andamento del processo di apprendimento delle competenze devono infatti consentire un intervento precoce sulle variabili rivelatesi critiche.

Ovviamente tutto questo sarà possibile soltanto se nella fase di progettazione dell'offerta formativa sono stati definiti con precisione gli standard e i criteri di valutazione della qualità degli interventi dei docenti, sia interni che esterni.

Nella fase di erogazione rimangono quindi da attivare le variabili previste dal progetto: individuare responsabilità del monitoraggio, costruire gli strumenti, rilevare i dati e aggregarli in base ai modelli di elaborazione definiti.

Le variabili dell'azione formativa da sottoporre a monitoraggio saranno quindi:

- *Rispetto dei tempi delle attività definite dal programma*
- *Efficacia comunicativa nella presentazione delle nuove informazioni*
- *Efficacia degli strumenti usati o predisposti a supporto della comunicazione in aula*
- *Clima interattivo e risposta dei corsisti nelle attività predisposte per la loro partecipazione*
- *Efficacia degli strumenti predisposti per la verifica degli apprendimenti*

Questi ed eventuali ulteriori voci di controllo costituiscono una griglia virtuale di osservazione sulla quale rilevare i dati di erogazione dell'offerta formativa, ma potranno anche costituire la traccia per questionari intermedi di reazione, da somministrare ai partecipanti, a valle di ogni significativa tappa del percorso, quando cioè è ancora possibile intervenire per migliorare eventuali criticità in vista della tappa successiva.

6.6 LA FORMAZIONE CONTINUA

In un mercato del lavoro, caratterizzato da un'elevata complessità data dall'intreccio di numerose variabili dinamiche socio-economiche, culturali, tecnologiche, nonché dalla complessa trama di relazioni psicologiche che attraverso i fenomeni organizzativi e rapporti di lavoro, diventa indispensabile essere in grado di adattarsi all'imprevedibilità del mercato, essere flessibili dinamici. Tale esigenza può essere soddisfatta attraverso la formazione, intesa oggi come presidio dei processi di trasmissione e adeguamento del know-how, come veicolo di riqualificazione e crescita professionale nonché momento di crescita culturale, sociale e personale dei soggetti a cui si rivolge.

La formazione viene ad essere un intervento progettuale pensato e costruito in funzione del contesto organizzativo nel quale si effettua, pertanto essa non può essere più considerata come un fatto episodico e collocato in un preciso arco temporale della vita ma richiede nuove modalità di intervento si caratterizza per il fatto che deve durare nel tempo ed essere cadenzata con regola sotto la responsabilità del singolo.

L'apprendimento deve essere quindi continuo, ma soprattutto deve essere diluito nel vissuto e nel lavoro quotidiano; di conseguenza la formazione non può più essere assegnata a luoghi e tempi separati rispetto i luoghi e tempi del lavoro. Il bisogno di sapere

non può più essere soddisfatto con esperienze di apprendimento saltuario, che interrompono per periodi più o meno lunghi la vita lavorativa.

Formazione continua è un modo di lavorare in cui la produzione di valore non avviene attraverso l'applicazione di sapere precedentemente appresi, che ci si limita a replicare o ad usare, ma richiede una rielaborazione attiva di quanto già si sa e addirittura una ricerca sulla frontiera.

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

Le imprese, grandi e piccole, stanno sempre più avvertendo un bisogno di conoscenza che richiede, da parte loro, un investimento in formazione, come pure i singoli lavoratori che sentono acutamente il bisogno di imparare per rinnovare la professionalità di cui dispongono o per aderire al profilo sempre più complesso delle professionalità emergenti; lo stesso vale per i consumatori e i cittadini.

Per realizzare interventi formativi di qualità è dunque necessario saper analizzare la situazione di partenza e valutarne le potenzialità.

L'intervento di formazione continua integra in differenti momenti vantaggi della formazione a distanza, 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 degli strumenti tecnologici, che consentono di realizzare interventi a distanza.

L'intervento tipico di formazione continua nasce dall'emergere di bisogni formativi dalla realtà concreta e dall'affrontare soluzioni concrete. Il percorso di formazione continua, inoltre, prevede una specifica attività di tutoraggio, svolta da un esperto adeguatamente formato che aiuta i formandi nella contestualizzazione dei contenuti della formazione all'attività lavorativa.

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

Pertanto la formazione continua acquisisce un ruolo prioritario per limitare gli esiti dei processi di obsolescenza delle competenze con i conseguenti rischi di uscita dal mercato di fasce di lavoratori. Inoltre bisogna considerare che la spina dorsale del sistema produttivo italiano è caratterizzata da una forte presenza di realtà imprenditoriali di piccole

dimensioni, che faticano a rendersi permeabili alle attività formative; in questa realtà l'offerta di formazione richiede il supporto di una rete di strutture formative e dell'intervento pubblico.

Una delle caratteristiche principali della formazione continua è il passaggio da un ruolo "riparatore", che caratterizzava la formazione degli anni passati, ad uno di "promotore di nuove competenze e professionalità", adatto alla complessità odierna (Costa, Rullani 1999).

Per molto tempo, però, la formazione ha conservato la sua funzione formativa e si è preferito un approccio formativo rassicurante, quindi non erano considerati funzionali le analisi organizzative, come momento di riflessione per l'impostazione dell'intervento formativo, ma si tendeva ad investire nelle progettazioni di pacchetti formativi applicabili in diversi contesti organizzativi. Pertanto questo dimostrava come la prassi formativa era sempre più separata e scissa rispetto al sistema organizzativo, che ha visto all'interno dell'organizzazione la conferma della separazione fra diversi livelli gerarchici e anche fra i formati e non formati.

A fronte di queste limitazioni di prospettiva, nello scenario attuale della formazione si assiste allo sviluppo di un nuovo approccio, quello della formazione psicosociale. L'obiettivo è di analizzare la realtà individuale, di gruppo, organizzativa e sociale come realtà multideterminata e caratterizzata dalla complessità dei processi organizzativi.

In questo progetto quindi si colloca la formazione, come strumento di conoscenza e di sviluppo delle risorse umane. L'analisi organizzativa svolge dunque un ruolo di propedeuticità per la progettazione dell'attività di formazione in quanto è un momento di conoscenza e riflessione sulle dinamiche organizzative, soggettive e motivazionali di individui, gruppi e organizzazione.

Acquista valore quell'azione formativa che nasce in funzione delle peculiarità intrinseche dell'organizzazione, perché è pensabile che riesca ad incidere sul nocciolo duro del sistema organizzativo raggiungendo, in periodi medio lungo, gli obiettivi di cambiamento ipotizzati in partenza, piuttosto che scegliere pacchetti formativi confezionati e pronti per l'uso prescindendo dalle caratteristiche del contesto organizzativo del quale l'azione formativa ha luogo.

Per una formazione pensata e costruita su misura per un'organizzazione si deve preventivare un percorso più articolato e lungo, rispetto al quale è necessario un investimento di energie e di denaro maggiori in confronto all'investimento per una

formazione preconfezionata. Non sempre è possibile optare per la strada per la strada più lunga, rimane però la possibilità di scegliere, fra l'esistente sul mercato, quello che più si avvicina alle proprie esigenze formative.

Personalizzare intervento formativo significa personalizzare l'analisi dei bisogni formativi, scegliendo l'approccio considerato più funzionale per la situazione e le esigenze aziendali.

In conclusione, quindi, la formazione può vincere il rischio di generalizzabilità e astrazione della realtà organizzativa attraverso l'analisi organizzativa come base per la progettazione formativa: solo dalle informazioni raccolte attraverso essa si potrà progettare un intervento su misura dell'organizzazione, risultando così pertinente alla sua realtà.

6.6.1 PROGETTAZIONE DI INTERVENTI DI FORMAZIONE CONTINUA

Nella formazione, in particolare nella fase di progettazione, concetti quali trasformazione e cambiamento sono basilari poiché devono guidare il formatore nella stesura del progetto. Si tratta di individuare, esplicitare e descrivere i cambiamenti attesi in relazione a comportamenti, atteggiamenti, abilità, competenze e conoscenze dei singoli e/o delle organizzazioni su cui si intende intervenire. Vuol dire anche selezionare e predisporre gli strumenti, i metodi e i percorsi più idonei per ottenere i risultati auspicati. Si deve tener conto delle risorse umane, finanziarie, strutturali e tecnologiche di cui si dispone e che occorre reperire. Inoltre, è importante impostare, già in fase di progettazione, dei sistemi di monitoraggio, controllo e valutazione delle attività per analizzare non solo le attese e risultati auspicati, ma anche gli esiti non attesi, gli imprevisti dell'intervento formativo che possono fornire informazioni strategiche per il perseguimento dell'attività.

La progettazione formativa, dunque, è un momento decisivo che segue la fase dell'analisi dei bisogni ed è anche quello in cui le abilità e l'esperienza del formatore diventano decisive: il bagaglio di esperienze pregresse e la sua creatività sono tre fattori chiave che possono permettere di ottenere un progetto innovativo ed efficace.

La progettazione non è riconducibile ad uno o più campi determinati del sapere specialistico; In essa confluiscono contenuti di vari ambiti di conoscenza; "non ci sono procedimenti da adottare e seguire, sequenze logiche e tappe operative definite. La

progettazione è un processo logico che, dati degli obiettivi definiti, indica le specifiche aree di operazioni da effettuare”.

La prima fase di un’azione progettuale riguarda un’attenta analisi del contesto e dei bisogni. Da questa fase derivano la definizione degli obiettivi formativi, alcune modalità organizzative, l’ipotesi di metodologie da adottare, e tutto questo influisce sull’intero processo di formazione.

L’analisi dei bisogni di formazione è un processo volto all’individuazione di esigenze specifiche che alcune volte sono palesi ed esplicite, ma spesso si tratta di bisogni latenti che necessitano di interventi idonei per fare in modo che la domanda di formazione sia chiara e consapevole.

Esso non è un processo facilmente traducibile in una serie di operazioni standardizzate da compiere, ma piuttosto è un processo di esplorazione e di ricerca sul campo che presuppone quindi particolare disponibilità all’ascolto, all’osservazione, all’interrogazione, alla diagnosi e all’interpretazione.

L’obiettivo di quest’ultimo è quello di conoscere la realtà organizzativa al fine di progettare un intervento formativo quanto più ancorato alla realtà nella quale si opera, indirizzato verso il raggiungimento di obiettivi chiaramente individuati e definiti.

Seppure difficilmente standardizzabile, è possibile individuare alcune dimensioni importanti del processo di analisi dei bisogni:

- Esplorazione e analisi della cultura dell’organizzazione nel suo complesso e delle sotto culture specifiche di varie funzioni. È importante infatti ricostruire e comprendere la storia dell’organizzazione, il suo percorso evolutivo, i suoi valori, quegli elementi che caratterizzano la quotidianità dell’agire organizzativo: i suoi modelli impliciti di comportamento, i suoi codici e simboli. Dall’interpretazione di tutte queste informazioni possono rivelarsi preziosi elementi per la comprensione della domanda e del contesto nel quale intervento si colloca;*
- Concezione e immagini della formazione; questa dimensione è strettamente connessa alla cultura organizzativa e consente di evidenziare i modelli concettuali e i vissuti relativi alle precedenti esperienze formative, della committenza, dell’utenza e gli stessi operatori della formazione;*
- Fine della domanda di intervento: la ricostruzione dell’iter originale della domanda, i motivi che l’hanno fondata, la modificazione che la richiesta di intervento ha subito nel passaggio fra i diversi operatori, fino a risalire al*

committente reale, consente di comprendere il rapporto fra domanda esplicita e domanda implicita. L'origine della domanda di formazione può essere identificata nel responsabile dell'organizzazione o in una singola area o funzione, oppure nell'utenza stessa.

- *Dinamica delle relazioni tra gli attori coinvolti nell'analisi e atteggiamenti verso il formatore. L'obiettivo è quello di elaborare una prima mappa delle modalità relazionali e degli stili di convivenza tipici di un certo contesto organizzativo. È funzionale per l'intervento formativo capire i significati che caratterizzano la relazione, le prevalenti modalità di interazione, di coppia o di gruppo, lo spazio concesso all'espressione di vissuti emotivi, i codici affettivi profondi che contraddistinguono committente, utente e formatore.*

È importante sottolineare l'importanza del processo di analisi dei bisogni formativi non solo in funzione della fase preparatoria ma anche come punto di riferimento e momento di riflessione durante tutto il percorso del processo formativo, in quanto significativi feedback possono partire dall'organizzazione e arrivare al formatore, che in funzione di essi opera opportune tarature dell'azione formativa.

È possibile individuare tre livelli di diagnosi dei fabbisogni formativi: quello centrato sull'individuo, quello centrato sulla posizione e quello sull'organizzazione.

La prospettiva centrata sull'individuo analizza i bisogni secondo il punto di vista delle esigenze del singolo e cioè di colui che vive in azienda ricoprendo un determinato ruolo; vengono rilevate le caratteristiche di soggetti utenti, di conoscenze, competenze e abilità posseduti dai futuri corsisti ed esse vengono ponderate e collegate ai requisiti necessari per lo svolgimento di compiti e dei ruoli previsti. La diagnosi dei bisogni formativi è realizzata attraverso l'analisi delle schede di valutazione delle prestazioni oppure attraverso le schede di valutazione delle potenzialità.

La diagnosi a livello di posizione indaga sui bisogni formativi prendendo in considerazione la stessa posizione indipendentemente da chi la ricopre. Si adotta una tale prospettiva allorché le funzioni inerenti alle posizioni stesse si considerano prioritarie per l'organizzazione anche al di là di chi è di fatto chiamato ad assumere le responsabilità. Tale prospettiva di lettura trova nelle interviste lo strumento privilegiato di analisi spostando di volta in volta l'interesse dei responsabili della funzione ai colleghi e ai clienti. Infine la prospettiva organizzativa prende come riferimento i bisogni di manutenzione, cambiamento o trasformazione delle strutture organizzative indotti dai piani strategici. Si

pone l'attenzione sull'organizzazione nel suo complesso per individuare gli elementi che possono facilitare o ostacolare la realizzazione e l'efficacia del progetto formativo. Di solito lo strumento elettivo è l'intervista al top management, anche se in qualche caso è il questionario di clima ad essere scelto ponendo in rilievo la volontà di ascoltare le esigenze organizzative percepite dai vari livelli piuttosto che dall'alto.

Più innovativa è la diagnosi dei bisogni formativi effettuata attraverso il potenziale, che propone una prospettiva di analisi basata sullo scarto fra le esigenze di sviluppo delle competenze nell'organizzazione e la situazione attuale dei suoi dipendenti. Essa ha il vantaggio di coniugare gli obiettivi di sviluppo individuali con quelli dell'organizzazione, consentendo di scegliere in quale delle competenze attualmente carenti nei dipendenti investire in termini formativi, in funzione delle esigenze dettate dall'organizzazione in generale e dalle necessità dei diversi ruoli più in particolare.

Nessun approccio è migliore rispetto all'altro, ma uno può risultare più vantaggioso di un altro in funzione della situazione delle esigenze aziendali.

Una volta individuata e determinata l'area specifica dell'intervento formativo, risulta vantaggioso procedere ad un'analisi della rappresentazione sociale della professionalità di coloro i quali saranno i destinatari dell'intervento. Per tale analisi viene elaborato un questionario, utilizzato anche per raccogliere informazioni sulle caratteristiche specifiche di ciascun partecipante all'intervento di formazione.

In una prospettiva futura è quindi sperabile che la formazione possa fungere da strumento di prevenzione, anticipando i fabbisogni formativi invece di inseguirli.

6.6.2 LE FASI DI UN PROGETTO DI FORMAZIONE CONTINUA

Come già visto anche nei capitoli precedenti una volta effettuata l'analisi dei fabbisogni formativi, si passa la costruzione di un progetto di formazione continua.

Esistono vari modelli di scomposizione in fasi dell'attività di formazione professionale, tra i quali ricordiamo quello ispirato al Total Quality Management, che suddivide il ciclo di vita dei progetti formativi in quattro fasi:

- I. Analisi delle esigenze di formazione;*
- II. Progettazione dell'intervento;*
- III. Erogazione;*

IV. Verifica dei risultati.

Tale modello misura le varie fasi progettuali in modo rigido avendo sempre presenti gli obiettivi finali ed evitando che azioni non previste possono determinare percorsi alternativi. Il prodotto finale è garantito dal progetto che quindi deve essere invariante.

Castagna (1997) individua i singoli aspetti che devono essere considerati nella progettazione, evitando quindi di scomporre il processo in fasi poiché è spesso difficile dire quando una termina e l'altra cominci.

Gli aspetti, che non seguono un ordine cronologico, sono:

- a) La preparazione del progetto: per una buona descrizione di una proposta di progetto, essa deve comprendere lo scopo del progetto e i suoi particolari obiettivi, la conformità con gli obiettivi di chi ha voluto il progetto, indicazioni chiare sui risultati attesi, l'approccio seguito per raggiungere gli obiettivi, le risorse umane, finanziarie ed altre risorse particolari necessarie, la natura dei soggetti proponenti e delle loro competenze;*
- b) Gli aspetti organizzativi del corso degli obiettivi didattici: è necessaria una pianificazione adeguata, cioè la stesura del piano d'azione in cui indicare la scansione dei tempi del progetto e lo stanziamento delle risorse umane, finanziarie e di altro genere necessarie per il progetto. È importante inoltre specificare gli obiettivi formativi che si intendono raggiungere, descrivendo gli obiettivi globali del progetto di formazione e di apprendimento per i soggetti in formazione, l'approccio formativo seguito e i risultati pratici ottenuti;*
- c) Gli argomenti da trattare: la scelta è già predefinita in fase progettuale poiché essa caratterizza i contenuti del corso. Tuttavia gli argomenti non possono essere descritti dettagliatamente in anticipo. Per permettere agli utenti di costruire attivamente e in un certo senso autonomamente il proprio sapere, gli argomenti i tempi dell'organizzazione delle azioni formative devono essere estremamente sensibili ai feedback ricevuti e sulla base di questi adeguare le azioni successive;*
- d) Le articolazioni dei moduli, gli strumenti di supporto e il tempo;*
- e) Le tecniche didattiche da impiegare;*
- f) Gli aspetti logistici e pratici: bisogna individuare tutta una serie di servizi accessori da offrire durante l'erogazione del corso come ad esempio il trasporto alla sede, ricevimento e identificazione dei partecipanti, distribuzione materiale di supporto eccetera;*

g) Il monitoraggio e la valutazione del percorso;

h) La certificazione: molti paesi hanno messo a punto sistemi di qualificazione per la formazione a livello nazionale nei quali sono, o saranno inseriti, vari tipi e livelli di certificati di formazione.

Nella progettazione dell'azione formativa l'attenzione al cliente utente è cruciale, in quanto c'è il coinvolgimento della sfera personale. La formazione mette al centro la persona che agisce direttamente su di essa, sui suoi valori, sulle sue attitudini e competenze, cioè su quegli elementi propri dell'identità personale.

Nella formazione continua si ha a che fare con soggetti prevalentemente adulti, con un'identità personale strutturata, sulla quale la formazione si prefigge di agire, di trasformare modificare alcuni elementi per ottenere dei cambiamenti in termini di comportamento nella sfera lavorativa.

In conclusione, la formazione è valida se interviene su problemi e aspetti specifici; la spinta al cambiamento avviene, ed è maggiore, se essa tiene in considerazione e riesce ad inserirsi nella direzione stessa verso cui propende il soggetto in termini di cambiamento.

6.6.3 LE STRATEGIE FORMATIVE

Un processo di formazione continua è caratterizzato dall'utilizzo e dall'integrazione di diverse strategie formative, che possono essere classificate nel seguente modo:

➤ LA LEZIONE IN FRONTE AULA

L'obiettivo della lezione è quello di trasmettere ai partecipanti conoscenze in forma già scritturata, filtrate dalla personalità e dalle conoscenze del docente. La semplice trasmissione di conoscenze, non dà garanzia della buona riuscita del processo di apprendimento riscontrando pertanto nella lezione i seguenti limiti:

- rischio di scarsa memorizzazione dei concetti che per il fatto di venire solo ascoltate risultano poco assimilabili;*
- rapida caduta del livello di attenzione, legata alla fatica della concentrazione nell'ascolto;*
- apprendimento limitato agli aspetti teorici e astratti.*

➤ **LE ESERCITAZIONI**

Le esercitazioni sono un insieme di tecniche che consistono nell'assegnare all'individuo un problema inerente alla realtà lavorativa e la cui risoluzione è funzione di nozioni già possedute o che sono state trattate in aula. In ambito di formazione aziendale le due tecniche più usate sono il metodo dei casi e l'incident.

il metodo dei casi educa al problem solving sviluppando le capacità di analizzare e valutare situazioni complesse. Il limite del metodo dei casi è costituito dalla artificialità della situazione di partenza in quanto questa è facilitata dal fatto che sono scritte solo le informazioni importanti per la risoluzione del caso. Per superare questo limite si ricorre così a una variante del metodo dei casi chiamata incident che prevede di ricorrere alla segmentazione del caso in due momenti dove nel primo si educa i partecipanti ad indicare solo le informazioni necessarie mentre nel secondo si procede con la risoluzione del problema. Si riscontrano i seguenti vantaggi:

- *sviluppa la capacità di raccolta delle informazioni;*
- *costringe a una valutazione delle informazioni utili e 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.*

➤ **LE SIMULAZIONI**

Le simulazione sono un insieme di tecniche che consistono nel fare riprodurre alle persone comportamenti lavorativi, secondo ruoli assegnati all'interno di gruppi.

Tra le varie tecniche utilizzate ci soffermeremo sul role playing, in basket, business game e behavioral modeling.

*Il **role playing** consiste nell'esame solitamente in gruppi ma anche individuale di situazioni prospettate in un caso scritto e nella successiva recita dello stesso da parte di alcuni componenti del gruppo (colloquio tra superiore e collaboratore, negoziazione per l'effettuazione di una vendita, interviste di selezione). Gli obiettivi del role playing sono due:*

- *mediante la presentazione di un problema razionale inserito in uno specifico contesto si sviluppano nei partecipanti le capacità di analisi di situazioni complesse,*

di valutazione delle varie alternative comportamentali, di prese di decisione in presenza di elevate pressioni psicologiche;

- *mediante la presentazione delle relazioni sociali conseguenti alla decisione, si sviluppa le capacità inerenti i comportamenti interpersonali, il controllo delle emozioni e la comprensione dei feedback. L'unico limite che si riscontra è un comportamento distaccato da parte dell'individuo rispetto al ruolo assegnato riducendo così l'apprendimento di tutto il gruppo.*

L'in-basket è una tecnica di simulazione operativa che può essere svolta a livello individuale o di gruppo. Tale tecnica si basa sulla spontaneità della situazione ovvero si assegna per un giorno un ruolo aziendale ad un soggetto e gli viene chiesto di risolvere i problemi che sorgono nell'arco di una giornata di lavoro.

Il business game è uno strumento di simulazione sequenziale inerente la conduzione strategica di impresa. Si creano dei gruppi aziendali che si cimentano nella conduzione di un business virtuale e in competizione con altri partecipanti creando un vero e proprio mercato competitivo soggetto alle regole imposte dal conduttore del business game. Si sviluppano così le consapevolezza inerenti alle interdipendenze tra le diverse aree di gestione all'interno dell'azienda, dei processi e delle relazioni con l'ambiente esterno.

Il behavioral modeling è una tecnica formativa complessa che integra alcuni degli strumenti precedentemente citati e si basa sull'apprendimento per riproduzione di un comportamento. Con questa tecnica, dopo l'introduzione teorica di un comportamento da seguire, segue la visione di un filmato che presenta il modo corretto di agire. Si conclude così con una discussione sul comportamento da seguire e la riproduzione in una situazione di role playing .

➤ **LA FORMAZIONE ONE TO ONE**

*I metodi di formazione one to one si basano sulla convinzione che alle motivazioni estrinseche come la retribuzione e la carriera il lavoro sia accompagnato da motivazioni intrinseche inerenti la soddisfazione derivante da se stessi e dal contenuto del proprio lavoro. La centralità di questa tecnica è nella relazione tra singolo docente e singolo allievo. Presenteremo tre metodi di formazione one to one : **il coaching, il mentoring e il counseling.***

Il coaching è una attività atta ad agevolare 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. Pertanto 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 la performance nel lavoro, esplorando strategie nuove ed efficaci. Il processo di coaching si suddivide in diverse fasi tipiche:

- definizione degli obiettivi di intervento;*
- esplorazione della vita lavorativa della persona;*
- identificazione dei target di miglioramento;*
- disegno e condivisione del percorso di sviluppo.*

Il counseling è definito come un processo interattivo di apprendimento che si stabilisce tra un counselor e un cliente finalizzato ad aiutare la persona nella gestione dei propri problemi utilizzando le proprie risorse personali. Pertanto ci si concentra sulla sfera psicologica e sulle problematiche emotive del consultante.

Il Mentoring è un processo in cui un soggetto con esperienza accompagna un giovane all'interno dell'azienda per guidarlo nel suo inserimento e nella sua carriera assicurandosi una certa continuità di trasmissione di dati, norme e impostazione del lavoro. È il caso dei neoassunti che vengono seguiti da un esperto nel loro percorso di inserimento iniziale. Nel caso di interventi di mentoring formale si selezionano dei mentor che devono in seguito essere formati alle attività da svolgere.

➤ IL TRAINING ON THE JOB

Il training on the job è un metodo formativo che fa principalmente leva sul learning by doing richiedendo il supporto e l'aiuto di altre persone. Questa attività sono ampiamente utilizzate nella formazione dei neoassunti prevedendo un periodo di affiancamento in cui si chiede al lavoratore di imparare osservando i propri colleghi o capi per poi imitare i loro comportamenti. Sotto certi aspetti il training on the job presenta dei meccanismi simili al mentoring. Il training on the job risulta efficace solo quando i lavoratori esperti sono in grado di attivare e guidare correttamente le cifre di dimostrazione-pratica-feedback.

➤ **I METODI RELAZIONALI**

I metodi relazionali sono stati classificati in questo modo in quanto prevedono che l'apprendimento non sia prodotto dei singoli ma delle dinamiche e delle interazioni all'interno di un gruppo. Riceve particolare importanza il T-Group che ha l'obiettivo di modificare tratti e comportamenti della persona e rappresenta uno strumento diverso di formazione, rispetto all'approccio dominante che prevedeva delle relazioni trainer-individuo rispetto a quella individuo-gruppo. I partecipanti al T-Group sono chiamati a vivere e analizzare criticamente la dinamica interpersonale all'interno di un gruppo stimolato da un trainer. In questo tipo di tecnica il punto focale dell'attenzione è l'approfondimento di ciò che avviene tra i partecipanti.

Gli obiettivi principali di questo strumento sono:

- *estendere la consapevolezza delle norme implicite e delle dinamiche che regolano la convivenza sociale ed organizzata;*
- *pensare e fare attraverso il principio della massima contemporaneità possibile, cercando di apprendere attraverso i fenomeni presenti nel gruppo.*

Wenger definisce le comunità di pratica come dei gruppi di persone che condividono un interesse, una passione per un'attività e che svolgono e imparano a migliorarsi grazie all'interazione costante con gli altri. Le caratteristiche principali sono:

- *l'esistenza di un ambito di interesse condiviso (dominio), ovvero una comunità di pratica non è semplicemente una rete di connessioni tra le persone, ma si crea un'identità per la comunità grazie all'interesse condiviso all'interno del quale i componenti alimentano la conoscenza comune;*
- *l'esistenza di una rete sociale (comunità), nel perseguire l'interesse per il loro dominio i membri si impegnano in attività congiunte e discussioni aiutandosi a vicenda e condividendo le informazioni;*
- *l'esistenza di un repertorio di risorse condiviso (pratica): oltre ad essere una comunità di interesse i membri sviluppano esperienze, storie e strumenti e modo di affrontare i problemi ricorrenti.*

Abbiamo infine il Brainstorming che è una tecnica di gestione del gruppo in formazione. Tale tecnica viene spesso utilizzata nei momenti iniziali della formazione, in cui si affronta un argomento nuovo; essa è funzionale a rilevare le diverse concezioni, teorie, pregiudizi

che i soggetti si sono creati relativamente ad un argomento che deve essere affrontato in formazione.

➤ **I METODI ESPERENZIALI**

I metodi esperenziali vengono così definiti perché pur ricollegandosi ai metodi tradizionali finiscono per caratterizzarsi con un tentativo di operare trasformazioni profonde "stressando" certe caratteristiche emotive o razionale della persona.

***L'outdoor training** è un insieme di metodi rivolti a creare un processo di apprendimento in situazioni estreme e inusuali per la persona. Si svolgono pertanto attività in condizioni ambientali inedite ed estranee e che richiedono un forte impegno fisico e prevedono l'assegnazione di compiti legate a problemi, persone e vincoli reali: vengono così sbloccati schemi mentali e comportamenti irrigiditi in quanto si viene a trovarsi in ambienti naturali estranei all'ambiente lavorativo. Questo metodo, oltre a mettere in risalto le caratteristiche della persona di fronte a condizioni inusuali, sviluppa la capacità di affrontare le difficoltà all'interno di un gruppo di colleghi sui quali vista la situazione occorre affidarsi e fare leva.*

***L'action learning** è un mezzo finalizzato allo sviluppo individuale ed organizzativo: si lavora in gruppi e si affrontano problemi organizzativi reali e si impara a cambiare le cose. Questo metodo si basa sul principio del confronto che permette di acquisire maggiori informazioni inerenti al problema per riuscire a pianificare delle azioni che verranno effettuate per tentare di risolverlo. Tale metodo viene usato nei processi di cambiamento come abbiamo descritto nei capitoli precedenti.*

6.6.4 I FATTORI CRITICI NEGLI INTERVENTI DI FORMAZIONE CONTINUA

Alcune criticità possono presentarsi in fase di stesura del progetto stesso, altre possono essere segnalate nella progettazione. In ogni caso devono essere sempre affrontati e ponderati prima di realizzare l'attività. Esse si riferiscono sia ai protagonisti del corso di formazione, sia allo svolgimento di alcune delle fasi progettuali.

Tali fattori sono principalmente quattro:

- a) *L'eterogeneità del gruppo dei destinatari dell'intervento: in alcuni casi può essere necessario creare un gruppo eterogeneo per alcune variabili, ma ciò dipende strettamente dagli obiettivi del corso e dei singoli moduli;*
- b) *La scarsa integrazione tra azioni che compongono un progetto di formazione continua: Nello sviluppare un percorso di formazione continua può mancare l'integrazione tra queste azioni e ciò può determinare un percorso formativo inefficace, poco omogeneo e privo di un reale obiettivo strategico;*
- c) *L'aggiustamento reciproco delle aspettative e degli obiettivi formativi: un passaggio critico che spesso si rileva analizzando un percorso formativo è la rigida definizione degli obiettivi in fase di progettazione o, al contrario una flessibilità troppo accentuata. In entrambi i casi si possono creare delle situazioni sfavorevoli, relative all'interesse dei beneficiari a seguire alcune fasi o, in casi limite, a partecipare al percorso formativo. Per rimuovere tali criticità è consigliabile inserire all'interno delle fasi iniziali del progetto degli spazi finalizzati alla concentrazione e alla negoziazione degli obiettivi del corso con i corsisti stessi;*
- d) *Il reclutamento del personale (formatori, tutor ecc): esso è cruciale per il buon esito delle attività: gli enti di formazione spesso non hanno nel proprio organico tutte le risorse necessarie e devono avvalersi di personale esterno quali consulenti, docenti dei contenuti, tutor, testimoni privilegiati, coordinatori e operatori dell'orientamento. Alcune figure, inoltre, soprattutto quelle considerate erroneamente di minore importanza, sono coinvolte all'ultimo momento, senza che abbiano una conoscenza ed esperienza del progetto nel suo complesso.*

6.7 LA FORMAZIONE A DISTANZA

Abbiamo già delineato, nel corso di questo lavoro, alcune caratteristiche della FAD. Vogliamo adesso evidenziare in modo più approfondito e completo quelli che sono gli elementi caratterizzanti e le potenzialità d'uso di questo nuovo percorso formativo, con particolare attenzione alla formazione in rete.

L'espressione formazione a distanza si usa per indicare tutti i tipi di formazione organizzata, con qualunque finalità, all'interno dei quali la parte essenziale dell'attività di

trasmissione delle conoscenze e l'apprendimento si situa al di fuori della relazione diretta "faccia a faccia" tra docente e corsisti.

La FAD rappresenta senza dubbio uno degli ambiti applicativi più interessanti dell'ICT; Nello stesso tempo è prevedibile che sarà foriera di rivoluzionare soluzioni organizzative per quanto concerne la formazione degli adulti occupati in azienda. Essa, infatti, rappresenta la risposta più flessibile, specifica e adeguata per realizzare interventi di formazione continua, che sappiano superare tradizionali problemi della formazione professionale.

Oggi le nuove tecnologie dell'interazione a distanza consentono di fare quello che fino a ieri era difficile, costoso e in qualche caso impossibile: ricongiungere lavoro e formazione. Usando le tecnologie della comunicazione a distanza diventa, infatti, possibile passare da un problema di "lavoro" ad un problema di "apprendimento" senza spostarsi dal luogo di lavoro e senza interrompere, se non per alcuni minuti, il processo lavorativo.

Piuttosto che parlare di formazione continua occorrerebbe dunque parlare di lavoro in rete: un lavoro che implica apprendimento realizzato tramite la comunicazione e la cooperazione di rete. La sovrapposizione fra formazione continua e lavoro in rete, usando le reti e le tecnologie dell'interazione a distanza, è una prospettiva di lungo periodo che deve orientare le modalità con cui organizzare oggi la formazione continua, in modo da:

- Utilizzare le nuove tecnologie della comunicazione multimediale a distanza per rendere virtuale sia la diffusione sul territorio che la distribuzione nel tempo delle attività formative, in modo da ridurre il costo e migliorarne la qualità;*
- Trarre il sapere dall'esperienza; ciò significa far diventare attore della formazione l'utente, predisponendo circuiti di autoformazione che sono assistiti da tutor ed esperti.*

Essa pertanto richiede un nuovo approccio metodologico, una nuova e diversa struttura organizzativa, nuove competenze da parte di tutor e docenti. In assenza di questi requisiti, si rischia di andare incontro a pesanti insuccessi, come in molti casi si è verificato, con rischio di creare un clima di sfiducia e scetticismo difficilmente recuperabile.

È assai probabile che attraverso le moderne tecniche della FAD si possa efficacemente risolvere, sia per le piccole che per le grandi aziende, il problema della life long Education, portando non più i discenti verso la formazione, ma la formazione verso i discenti, col massimo livello di flessibilità, a costi ridotti e, finalmente, in piena compatibilità con l'attività lavorativa.

Si possono distinguere quattro fasi di sviluppo della FAD:

- 1) La formazione a distanza di prima generazione, caratterizzata da supporti di tipo cartaceo;*
- 2) La formazione a distanza multimediale, caratterizzato dall'utilizzo contemporaneo di più supporti come testo, audio, video e grafica ecc.;*
- 3) La formazione a distanza supportata da computer, caratterizzata dall'utilizzo del pc come supporto che implica la possibilità insite nella multimedialità;*
- 4) La formazione a distanza supportata da internet, ossia quella formazione che utilizza Internet come canale di comunicazione preferenziale e come fonte primaria di reperimento delle informazioni.*

Analizzando la formazione a distanza sotto l'aspetto psicologico e sociologico vediamo come il World Wide Web, la posta elettronica e le conferenze, per citare soltanto esempi più noti, abbiano aumentato la opportunità di ricerca, di scambio e di produzione delle informazioni all'interno dei più diversi gruppi sociali, ciò che si definiscono come le relazioni Interorganizzative.

Questo fenomeno ha determinato una progressiva e inarrestabile trasformazione delle forme dell'interazione sociale e una grande rilevanza per la ricerca psicologica, soprattutto per quegli studiosi secondo i quali tra i processi di apprendimento e 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 esiste tra il contesto sociale e culturale in cui vive l'individuo e sui processi mentali.*

Secondo l'approccio socioculturale, l'attività cognitiva si realizza dal nell'interazione tra individui all'interno di un contesto. Sulla base di questa interpretazione dei processi di apprendimento l'attenzione dei ricercatori e degli educatori è spostata da una dimensione prevalentemente individuale ad una dimensione più sociale.

Uno dei cambiamenti più rilevanti prodotti dall'introduzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei contesti formativi è quello che interessa la figura del docente formatore. Le innovazioni tecnologiche non prefigurano, come sostengono alcuni, la scomparsa della figura del docente, bensì sollecitano la definizione di un nuovo ruolo del docente.

6.7.1 AUTOFORMAZIONE

Abbiamo già accennato al forte impulso dato dalle tecnologie multimediali alla realizzazione di materiali didattici di qualità per la FAD.

I prodotti CAI (Computer Assisted Instruction) e CBT (Computer Based Training) rappresentano la prima utilizzazione della tecnologia per la didattica: essi sono strutturati in unità e sottounità, e propongono una modalità di presentazione dei contenuti che sfrutta i diversi canali comunicativi del multimediale (testo, grafica, audio). Diverse soluzioni tecniche vengono utilizzate per aumentare il grado di interattività utilizzando l'esercitazioni e i test, consentendo all'utente di apprendere attraverso la logica di tentativi ed errori e di verificare direttamente l'apprendimento.

Per questi motivi tali tecnologie hanno modificato profondamente le modalità di apprendimento, favorendo un Self-Learning, cioè una fruizione personalizzata nei tempi, nei ritmi e nelle scelte di apprendimento.

L'uso dei sistemi CAL (Computer Assisted Learning) da parte delle aziende è vantaggioso poiché permette un notevole abbassamento dei costi e dei tempi in relazione al numero di persone da formare, una maggiore rispondenza della formazione ai ritmi e ai tempi personali, con minore spreco di tempo, e il mantenimento di una qualità costante.

Per gli utenti invece l'uso di prodotti formativi a distanza permettono maggiore responsabilità sul loro processo di apprendimento e una personalizzazione dei contenuti, dei tempi e delle modalità di fruizione attraverso la libera scelta della modalità di accesso alla formazione. In questo vantaggio, tuttavia risiede anche il maggiore rischio dell'autoformazione, cioè che non tutti utenti della FAD siano in grado di gestire la responsabilità sul processo formativo, producendo così l'effetto contrario, cioè la mancata fruizione o fruizione parziale di prodotti formativi.

Tra i principali motivi di successo della FAD, i più importanti sono la forte economicità di scala dell'investimento, insieme alla possibilità di offrire uno strumento rapido ed efficace per la formazione.

L'evoluzione dei CBT tradizionali è rappresentata dall'ipertesto, che rappresenta un sistema impostato secondo una struttura a rete, in cui le informazioni sono organizzate in elementi che ne sostituiscono i nodi; le unità d'informazione sono legate da una grande quantità di collegamenti (link), che permette di navigare senza limiti. Ciò permette la

creazione di prodotti formativi altamente interattivi, in cui l'utente può liberamente scegliere il suo percorso di navigazione e apprendimento, con una fruizione più interessante e attiva.

L'ipertesto, però, presenta anche dei rischi tra cui quelli di smarrimento e di mancata fruizione delle informazioni impostate, che pongono forti limiti all'utilizzo degli ipertesti nei prodotti per la formazione. Nella loro fase di progettazione, dunque, si deve tener conto dell'impatto di questi aspetti sull'effettiva efficacia formativa, perciò si dovranno progettare dei prodotti con una struttura semi-ipertestuale.

Ma la vera innovazione di questi ultimi anni per il settore della formazione a distanza è rappresentata dall'evoluzione delle tecnologie telematiche.

6.7.2 L'USO DELLE TECNOLOGIE DI RETE PER LA FORMAZIONE

La presente e la diffusione di Internet e della tecnologia di rete hanno determinato il passaggio dall'informazione ipermediale separata (offline) all'informazione ipermediale collegata (on-line), segnando l'ennesima evoluzione della FAD, anche se la presenza di documenti ipermediali sulla rete non è una grande innovazione rispetto alla distribuzione degli stessi materiali didattici multimediali su dischetti o su CD-ROM. Infatti le pagine Web, compresi quelli che riguardano i percorsi di FAD, non sono altro che ipermedia a cui è possibile accedere per mezzo della rete.

L'elemento che segna una grande differenza rispetto al passato è invece la possibilità, offerta dalle reti telematiche agli attori della FAD, di accedere ad una serie di servizi comunicativi molto utili, che consentono il supporto, l'orientamento e la guida per gli utenti nonché la comunicazione e la condivisione delle risorse didattiche.

Alcuni esempi di servizi sono:

- *La posta elettronica;*
- *La bacheca elettronica, il cui sistema rientra nei gruppi di discussione, i web forum e sistemi per computer conferencing;*
- *Il Chatting;*
- *La videoconferenza su internet;*
- *Il DTC (Desk Top Conferencing)*

L'utilizzo dei processi di insegnamento/apprendimento in rete nel settore della FAD si esplica in due modalità: insegnamento e formazione in rete.

Nel teleinsegnamento l'azione dell'insegnare viene condotto esplicitamente attraverso una dinamica comunicativa di tipo uno a molti: da una parte il docente e dall'altra i corsisti. Questi ultimi possono fare domande interagire fra loro, anche se comunque il "centro-stella" della comunicazione, il protagonista della lezione resta il docente.

Nel caso della formazione in rete, invece l'imparare viene fornito da attività didattiche impostate sull'interazione dei partecipanti e tese a favorire la crescita collettiva del gruppo.

La forma di apprendimento che risulta più funzionale ed efficace in ambienti virtuali è l'apprendimento collaborativo, cioè l'apprendimento che implica l'acquisizione di conoscenze, abilità, atteggiamenti, che sono il risultato di interazioni di gruppo o, detto più chiaramente, un apprendimento individuale come risultato di un processo di gruppo.

Ciò che distingue, infatti, la FAD di terza generazione da quella tradizionale è che, grazie all'uso della rete, essa consente di sviluppare interazioni e scambi fra tutti i partecipanti al corso, trasformando l'apprendimento a distanza da prima esperienza forzosamente isolata e individuale in un processo sociale, dov'è possibile dar vita ad una vera e propria comunità di apprendimento.

6.7.3 LA FORMAZIONE IN RETE E I SUOI STRUMENTI

Il processo di formazione in rete è tradizionalmente rappresentato da due modalità d'uso principali degli strumenti telematici:

- *Uso della rete per accedere al materiale utile all'aggiornamento: internet è un grande serbatoio di informazioni, in cui la possibilità di realizzare formazione e conoscenza è legata alla reperibilità e alla capacità di raggiungere informazioni interessanti;*
- *Uso della rete per creare ambienti virtuali basati sull'interazione in vere e proprie comunità di apprendimento.*

Il processo di formazione in rete, che si esplicita nella realizzazione di aule virtuali, consente di risolvere il tradizionale problema della formazione a distanza, cioè l'isolamento in cui veniva posto il discente dagli strumenti per l'autoformazione.

Attraverso le tecnologie telematiche è infatti possibile realizzare aule virtuali in cui partecipante alla formazione è posto al centro di una dinamica comunicativa molti a molti. Viene cioè ripristinata la dimensione sociale dell'aula tradizionale, consentendo a chi partecipa al momento formativo di lavorare e condividere con gli altri conoscenze, esperienze e apprendimenti.

Un intervento di formazione in rete è rappresentato da un intervento di formazione mista, data dall'integrazione di interventi realizzati secondo modalità diverse. Esso è costituito da tre diversi momenti: oltre all'aula virtuale che prevede l'interazione, seppure virtuale, tra docenti e partecipanti, in cui si instaura un circuito comunicativo circolare e complesso, il corso è costituito anche da momenti di studio individuale dei materiali distribuiti, e infine da momenti interattivi di lavoro di gruppo e discussione, in cui avviene il confronto.

La formazione in rete è dunque un processo diluito nel tempo che consente di integrare tutte le modalità di apprendimento, da quello individuale a quello operativo, fino a quello di apprendimento e valutazione con il docente.

All'interno di un complesso sistema per la teledidattica e teleformazione, docenti e discenti posso usufruire di diversi strumenti tecnici:

- *Gli strumenti della 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 test di verifica;*
- *Materiali di approfondimento 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 uno spirito di gruppo e il senso di appartenenza alla comunità virtuale.

Il ruolo del formatore della 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, quindi, 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 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.

6.7.4 LA PROGETTAZIONE DELLA FORMAZIONE IN RETE E LE SUE POTENZIALITA'

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 della comunicazione, è necessario progettare la struttura logica della comunicazione.

Successivamente bisogna considerare i vincoli del progetto, 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.

Successivamente si passa alla scelta delle metodologie didattiche, cioè alla 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 necessari per stabilire un piano di lavoro di massima, per stabilire cioè degli obiettivi intermedi che

servano come valutazione dell'andamento dell'intervento e come strumento per flessibilizzare i tempi di realizzazione. Durante l'erogazione infatti sono possibili solo dei micro aggiustamenti del percorso, non modifiche sostanziali del percorso formativo.

La valutazione dell'efficacia degli interventi di formazione in rete è, infine, un aspetto molto delicato; oltre alle verifiche alla fine dell'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, le tipologie di partecipazione, le dinamiche di comunicazione, e le modalità di cooperazione e i criteri di lavoro in gruppo.

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, infatti, mostra le loro grandi potenzialità di sviluppo, che garantiscono la possibilità di rendere la formazione un intervento continuo all'interno della vita professionale.

Tuttavia si deve tener conto del fatto che questo tipo di interventi esce da una fase sperimentale e 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 supporto 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 infatti 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.

6.8 FRONTIERE E PROBLEMI IRRISOLTI

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 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.

È un grave errore, però, 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 di bisogni di apprendimento, specialmente laddove si intende agire sulla cultura delle persone.

La sfida decisiva, quindi, sarà quella di studiare insieme al cliente e realizzare percorsi formativi che contemplino un giusto mix tra la formazione tradizionale e quella innovativa, ricercando un adeguato equilibrio tra le istanze dell'efficacia e quelle dell'efficienza.

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 di standardizzare e di personalizzare contenuti, modalità di erogazione, stili di apprendimento.

È 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 di 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 scenario attuale le imprese conoscono e hanno cominciato ad applicare i singoli modelli formativi, ma manca ancora una loro reale integrazione. Si sono effettuate alcune sperimentazioni, come il caso Polaris e il progetto EDIT che rappresentano un esempio di formazione mista presenza e a distanza, ma manca ancora un orientamento e un comportamento sistematico in tal senso.

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, 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 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 quindi, che modula e integra i vantaggi offerti dall'insegnamento tradizionali 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 sull'apprendimento lineare legato alla formazione tradizionale;*
- Mediateca virtuale: che utilizzano modalità ipertestuale per studiare consultare i libri collegate all'argomento trattato;*
- Laboratorio virtuale: che permettono 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 rispondono 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 difendibili all'interno della comunità professionale, in modo da far uscire la formazione a distanza dalla fase sperimentale, sporadica, occasionale e farla diventare una pratica consolidata con processi di lavoro formalizzati e continuamente aggiornabile a mano a mano che la tecnologia propone nuove possibilità e soluzioni per diversificare e ottimizzare le possibilità di formazione.

CAP VII

LE POLITICHE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E VALUTAZIONE DELL'ATTIVITA FORMATIVA E RISORSE UMANE

7.1 IL JOB DESIGN

Il job design permette la progettazione di ruoli, compiti e mansioni e richiede la soluzione di problemi raggruppati attorno a 3 dimensioni:

- *dimensione tecnica: si realizza un output combinando tecnologia e conoscenza;*
- *dimensione economica: si realizza l'attività di impresa sfruttando le economie di specializzazione;*
- *dimensione comportamentale: si utilizzano le scelte organizzative per rispondere alle esigenze e attese del personale.*

Occorre affrontare e analizzare queste 3 dimensioni in una logica unitaria.

Bisogna quindi passare tramite il job design per generare strategie che da una logica exploitation siano orientate ad una logica exploration.

A seconda del contenuto delle attività si parla di attività di trasformazione che sono collegate al fare aziendale e attività di interazione che sono più problematiche e possono a loro volta essere suddivise in interazioni transazionali (ovvero essere in grado di decodificare situazioni sempre diverse utilizzando strumenti di routine) e interazioni tacite che si caratterizzano poiché affrontano situazioni ambigue con strumenti diversi.

Ogni organizzazione deve saper quindi effettuare il passaggio tra ciò che sa fare (exploitation) fino alla ricerca di nuovi mercati (exploration) affrontando pertanto problemi di sincronizzazione e desincronizzazione passando sempre più frequentemente dalla sequenzialità alla simultaneità.

7.2 DIFFERENZA TRA JOB DESIGN, JOB ANALYSIS E JOB DESCRIPTION

Sempre più frequentemente le aziende devono discutere e affrontare i temi legati alla soddisfazione professionale dei dipendenti ed al bisogno di stimoli e motivazioni dei lavoratori. Queste tematiche sono importanti sia per i lavoratori già impiegati nell'impresa, la cui attività ha bisogno di evolversi e di cambiare per tenere il passo con i cambiamenti aziendali; sia per i nuovi assunti, il cui lavoro in azienda deve essere definito e chiaramente delineato, per poter essere compreso e di conseguenza svolto.

Oggi sempre più spesso le aziende hanno la necessità di trovare le persone giuste a cui affidare determinati incarichi e responsabilità. Di frequente però accade che in alcune imprese, le persone assunte per ricoprire un determinato ruolo, incorrano in numerose difficoltà e disagi nello svolgere il proprio lavoro.

Perché? Il problema è che in molte aziende il neoassunto inizia il proprio lavoro in azienda senza sapere con esattezza quale sia il suo ruolo e quali le sue funzioni. Questo accade perché l'azienda stessa non ha deciso, delineato, forse compreso, comunque non comunicato, le funzioni e le attività che il neoassunto deve svolgere.

In altre parole, l'azienda prima di assumere, non ha fatto una job analysis, non ha elaborato una job description, generando, come ultima conseguenza, un danno per la performance della stessa azienda.

➤ Job design

Occorre premettere che il lavoro di ciascun individuo evolve in continuazione perché l'azienda stessa è in continua evoluzione. Per queste ragioni è difficile fare un job design, perché il lavoro evolve continuamente, e quindi con continuità è necessario "ridisegnare" il lavoro.

Fare job design significa fondamentalemente migliorare il lavoro degli individui, modificarlo, apportare nuove caratteristiche: la job rotation può essere una maniera di "ridisegnare" il lavoro, oppure quello che si definisce job enlargement, ossia l'ampliamento delle attività, delle funzioni, che un individuo svolge.

Secondo i due studiosi Hackman e Oldham, gli elementi che caratterizzano un job design sono legati strettamente al senso di motivazione degli individui.

Di seguito sono indicati questi elementi:

1. *Insieme delle competenze e delle attitudini necessarie per svolgere una determinata funzione: queste competenze e queste attitudini devono essere percepite come fondamentali...quale motivazione avrebbe l'individuo nel portare avanti un compito se percepisce che le sue competenze sono le stesse di chiunque altro e che chiunque altro potrebbe portare avanti quel lavoro?*
2. *Insieme dei compiti aggiuntivi per quella specifica funzione;*
3. *Importanza dei suddetti compiti nel contesto organizzativo: è fondamentale far percepire al lavoratore l'importanza che il suo lavoro ha nel contesto aziendale;*
4. *Autonomia di cui l'individuo può disporre nello svolgimento delle proprie attività*
5. *Feedback che l'individuo ottiene dopo aver svolto le proprie attività, dopo che ha assunto il proprio ruolo: è cruciale che il lavoratore abbia un riscontro (positivo o negativo) per il lavoro svolto.*

➤ Job analysis

La job analysis è un esame dettagliato del lavoro che l'individuo svolge, esame che ogni manager dovrebbe eseguire con i propri collaboratori, dal momento che questa costituisce un'analisi essenziale per il benessere dell'azienda.

Vediamo qui di seguito quali sono i punti fondamentali per effettuare una job analysis:

1. *Attività lavorativa:*

- *come viene svolta?*
- *dove viene svolta?*
- *quando viene svolta?*
- *che cosa realmente viene svolto?*
- *perché è svolta una determinata attività lavorativa piuttosto che un'altra?*

2. *Responsabilità :*

- *l'individuo ha la responsabilità di altre risorse umane?*
- *l'individuo è responsabile di determinati costi?*
- *l'individuo ha dei budget da rispettare?*

3. *Relazioni:*

- *che relazioni ha la persona con i propri colleghi?*

- *che relazioni ha con i propri collaboratori?*
- *che relazioni ha con il proprio capo?*
- *che relazioni ha con la clientela?*
- *in generale, che relazioni ha con persone esterne (es. fornitori, consulenti, enti...).*

4. Condizioni lavorative:

- *in che ambiente, in quale contesto lavora l'individuo?*
- *qual è la sua condizione economica? Che tipo di livello o retribuzione?*

5. Caratteristiche specifiche:

- *richiesta una determinata istruzione;*
- *richieste determinate attitudini e competenze;*
- *in alcuni casi, possono essere richieste determinate caratteristiche fisiche (si pensi a ruoli nella pubblica sicurezza, a posizioni all'interno di compagnie aeree...).*

6. Controllo:

- *quanto sopra va verificato con la persona che occupa la posizione in oggetto e con il suo diretto referente.*

7.3 I COMPITI E LE MANSIONI

Il tradizionale job design si occupa principalmente di attività di trasformazione in una logica exploitation. Occorre introdurre i concetti di compito, mansione:

COMPITO: è definito come l'insieme di operazioni collegate per ragioni di natura tecnica o psicologica. L'insieme dei compiti definisce una MANSIONE.

In relazione al numero ed al tipo di compiti inclusi si parla di diversi gradi di :

- *varietà: esprime la suddivisione orizzontale in base al grado di numerosità e diversità dei compiti assegnati;*
- *autonomia: esprime la divisione verticale con riferimento al grado di discrezionalità tecnica;*
- *contribuzione: la mansione permette al lavoratore di identificare chiaramente il contributo che l'attività svolta apporta al risultato finale;*

- *feedback: grado di disponibilità di informazioni di ritorno ai fini di un apprezzamento e valutazione dei reali risultati apportati dalla sua attività.*

La varianza delle mansioni corrisponde all'insieme delle eccezioni presenti. Un lavoratore è quindi critico se insostituibile in base alla specificità delle conoscenze.

7.4 IL JOB DESIGN: UN APPROCCIO

La divisione del lavoro in base a quanto teorizzato da Smith può essere spinta fino al punto consentito dalla tecnologia e dalla dimensione del mercato.

Un primo allontanamento dai principi Tayloristici pur rimanendo in un approccio ingegneristico avviene attraverso l'uso di strumenti di ristrutturazione del lavoro che permettono di definire il grado di scomposizione e modellamento del lavoro inteso nella sua generalità.

Si parla di approccio neo-Taylorista perchè resta prevalente la dimensione economica: la divisione del lavoro genera economie di apprendimento ma anche diseconomie per riportare ad unità ciò che era stato diviso. Si parla di costi di sincronizzazione e coordinamento mettendo inoltre in conto i costi della dimensione comportamentale.

Analizzando la dimensione comportamentale si supera anche l'approccio neo-taylorista approdando all'approccio MOTIVAZIONALE che vede il lavoratore come portatore di bisogni che non appartengono esclusivamente alla sfera economica: sono le cosiddette ricompense intrinseche rilegate anch'esse ai gradi di varietà, autonomia, contribuzione e feedback.

La Dru deve poter considerare tutti questi fattori considerando i mercati di sbocco, il mercato del lavoro e la tecnologia.

Infatti i nuovi sistemi di progettazione del lavoro sono improntati sulla persona e non sui compiti.

La produttività del lavoro è misurata dal rapporto tra il valore dell'output e la quantità di lavoro necessaria per realizzarla e dipende da due variabili: la forza produttiva del lavoro e l'intensità di lavoro.

Oggi si assiste sempre di più ad un decentramento produttivo che costituisce una modalità per sottrarsi alla rigidità del mercato interno del lavoro e ciò è stato favorito dai

DISTRETTI INDUSTRIALI: i distretti sono sistemi territoriali relativamente circoscritti con una elevata concentrazione di aziende specializzate in un particolare tipo di produzione. Nei distretti si crea e si diffonde un particolare social capital costituito da conoscenze diffuse, relazioni fiduciarie e canali confidenziali. Il decentramento produttivo può assumere forme evolute e viene chiamato outsourcing.

7.5 ORGANIZZARE IL TEMPO DI LAVORO

Per flessibilità del tempo di lavoro si intende la possibilità di variare il numero delle ore lavorate in unità di tempo sia di variare la distribuzione delle ore di lavoro all'interno di un periodo dato. Il tema della flessibilizzazione si intreccia a livello aziendale con la strategia di gestione individuale del tempo di lavoro.

Si fa riferimento in questo caso ai numerosi strumenti di work-life-balanced:

- *articolazioni temporali (orario);*
- *articolazioni spaziali (networking, ICT);*
- *servizi alle famiglie (verso i figli, anziani);*
- *servizi al lavoratore (mobilità e spostamenti).*

7.6 GESTIRE LE PERFORMANCES

*Consideriamo il **Performance Management** come un sistema integrato che ha la funzione di connettere la prestazione individuale e di gruppo con la strategia.*

Grazie a questo sistema possiamo monitorare:

- *competenze e grado di coinvolgimento;*
- *congruenza tra gli obiettivi individuali e quelli aziendali;*
- *efficacia ed efficienza nella gestione delle risorse umane;*
- *idoneità a sostenere elevate prestazioni.*

Il performance management è un processo che contribuisce ad un efficace impiego di persone e gruppi per raggiungere prestazioni elevate e pertanto definisce una rappresentazione condivisa di obiettivi e modalità di sviluppo.

Tale sistema passa attraverso, investendo persone e collaboratori, alcuni sistemi quali:

- *sistema di definizione degli obiettivi e modalità di raggiungimento;*
- *sistemi di supporto al raggiungimento degli obiettivi e loro misurazione;*
- *sistema di definizione delle ricompense e processi di feedback.*

Si possono individuare alcuni aspetti:

a) Misurazione E Performances

La misurazione delle performances rappresenta la preconditione necessaria per fornire feedback e attivare processi di miglioramento continuo.

*Occorre collegare performance individuali a quelle di gruppo utilizzando strumenti come le *Balanced Scorecard* (batterie di misure) che considerano le performance dell'organizzazione dal punto di vista commerciale, finanziario, organizzativo e individuale.*

*Altri strumenti utilizzabili sono l'ABM (*Activity Based Management*) per il miglioramento continuo di processo, la *Customer Relationship Management* (per la soddisfazione del cliente), *Supply Chain Management* che gestisce le relazioni con i fornitori nell'ottica della generazione del valore.*

b) Ricompense e feedback

Il performance management è collegato alla retribuzione e al risultato ma si possono usare anche sistemi misti di performance-competence.

Un'organizzazione con elevate prestazioni è solitamente orientata al cliente.

I sistemi ad elevate prestazioni:

- *hanno ruoli progettati e agiti nell'ottica della flessibilità;*
- *assicurano lavoratori eccellenti e competenti;*
- *relazioni basate sulla fiducia;*
- *incoraggiano e favoriscono il cambiamento.*

L'importante è che l'input deve arrivare dallo strategic planning che indica le modalità di raggiungimento degli obiettivi.

c) Flessibilità e performance

La flessibilità viene definita come l'attitudine di un'organizzazione a ricombinare nel tempo e nello spazio gli elementi costitutivi di un'azienda e a ridefinire le caratteristiche al fine di mantenere o aumentare il proprio livello di performance.

La flessibilità deve essere adattiva e integrativa e può operare su 3 diversi livelli:

- 1. sistema economico-sociale;*
- 2. imprese;*
- 3. fattori produttivi e attori che li governano.*

Questi livelli permeati dell'aspetto di flessibilità sono valutati sull'aspetto di 4 variabili chiave: tecnologia, mercati, organizzazione, istituzione.

d) Performance, commitment e leadership

Si rende necessario il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli individui per tutti i ruoli organizzativi.

Il Performance Management è il campo elettivo in cui si esprime la leadership intesa non come attributo del singolo con caratteristiche eccezionali: si parla di una leadership diffusa e condivisa.

7.7 LA VALUTAZIONE DELL'INTERVENTO FORMATIVO

La valutazione della formazione procede parallelamente al processo formativo e si sostanzia in un'attività di ricerca e individuazione dei cambiamenti intervenuti nelle persone formate in modo da garantire la coerenza tra piani aziendali e piani formativi.

Possiamo distinguere tre momenti di valutazione:

- 1) **la valutazione ex ante** si colloca nelle prime fasi della formazione. Si parla di valutazione preventiva con l'obiettivo di verificare, prima di investire le risorse, l'adeguatezza del corso di azione che si intende attuare e la validazione complessiva di quanto ipotizzato;*
- 2) **la valutazione in itinere** che si effettua durante lo svolgimento dell'intervento formativo. Pertanto si devono individuare eventuali interventi correttivi e*

migliorativi, valorizzare e capitalizzare gli elementi di positività ed eccellenza che caratterizzano il processo formativo;

- 3) **la valutazione ex post** che avviene alla conclusione dell'attività formativa e ha 3 obiettivi principali: ricostruire il processo realizzato, confrontarle con quanto programmato e rilevare l'impatto effettivo dell'intervento realizzato.*

*L'intangibilità della soggettività dei benefici e la duplice natura di costo e investimento inerenti alla formazione rendono difficile la valutazione dell'impatto della stessa sull'organico aziendale. Si sviluppa così un approccio alla contabilità delle risorse umane chiamato Human Resource Accounting che tende ad attribuire un valore economico al capitale umano: sussistono vari metodi sia quelli basati sul costo storico, quelli basati sul costo di sostituzione per valutazione degli input, mentre per la valutazione dell'output si hanno i metodi economico-reddituale e quelli basati sull'Economic Value Added (EVA). Vista la difficoltà di questi calcoli inerenti all'aspetto formativo occorre la massima attenzione nella progettazione di un piano di formazione da somministrare al personale. Per tale motivo occorre sempre valutare il livello di conoscenze, skills e competenze prima e dopo l'intervento formativo, valutando lo stesso con opportuni strumenti di verifica. Il modello che viene preso a riferimento a livello internazionale per la valutazione degli interventi della formazione è il modello di Kirkpatrick (1996) sviluppato nel corso degli anni 60 ma la cui struttura rimane ancora attuale e utilizzata. Kirkpatrick definisce 4 livelli sui quali può essere costruito un piano di valutazione della formazione: **reazione, apprendimento, comportamenti, risultato**. La valutazione inizia necessariamente dal primo per poi, a seconda delle risorse disponibili, proseguire sequenzialmente attraverso gli altri.*

7.7.1 LIVELLI DI VALUTAZIONE: LA REAZIONE

Kirkpatrick definisce la reazione come grado di apprezzamento di un programma di formazione. Pertanto si valuta il soddisfacimento attraverso l'osservazione dell'atteggiamento dei partecipanti, in quanto una reazione negativa può compromettere la motivazione all'apprendimento e di conseguenza l'esito del programma stesso. Una reazione positiva non è sufficiente a garantire l'apprendimento. La valutazione viene

generalmente effettuata attraverso questionari di soddisfazione che raccolgono il giudizio e l'opinione 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, ristorazione, servizi di supporto);*
- materiali didattici;*
- eventuali tutor e figure di supporto.*

7.7.2 I LIVELLI DI VALUTAZIONE: L'APPRENDIMENTO

In questa fase si valuta il raggiungimento degli obiettivi formativi (sapere, saper fare, sapere essere).

Si utilizzano pertanto strumenti quali i test di profitto, questionari e casi in modo da verificare un miglioramento oggettivo nelle conoscenze.

Il miglioramento delle skills è un cambiamento che si verifica nella persona dopo aver preso parte a una attività formativa e si sostanzia nella capacità di svolgere le attività in modo corretto producendo risultati migliori di quelli antecedenti al percorso formativo. La valutazione delle skills è effettuata tramite una serie di esercitazioni che permettono di osservare l'esecuzione di una mansione.

L'apprendimento degli atteggiamenti dei comportamenti organizzativi viene misurato attraverso simulazioni ed esercitazioni oppure anche nel corso dell'attività formativa attraverso l'osservazione.

Tale valutazione permette anche di apprezzare l'efficacia dei metodi didattici.

7.7.3 I LIVELLI DI VALUTAZIONE: I COMPORAMENTI

In questo livello la valutazione è volta a misurare il grado di applicazione sul lavoro degli insegnamenti impartiti nel corso dell'intervento formativo e delle conoscenze e abilità acquisite al termine di esso. La valutazione dei comportamenti avviene in azienda e di conseguenza i cambiamenti intervenuti sono ampiamente influenzati dal contesto organizzativo, che deve incentivare in modo intrinseco (soddisfazione, orgoglio, successo)

oppure estrinseco (elogi dei superiori, riconoscimento da parte dei colleghi, compensi monetari) i miglioramenti del lavoratore. Questa valutazione è di più difficile misurazione in quanto occorre che si presenti il momento che metta in evidenza i cambiamenti avvenuti nei comportamenti. Tale livello di valutazione permette di apprezzare la bontà del livello pratico del progetto formativo.

7.7.4 I LIVELLI DI VALUTAZIONE: I RISULTATI

Si valuta l'impatto dell'intervento formativo nei suoi aspetti economici, di soddisfazione del cliente o di miglioramento del ciclo produttivo.

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 nell'anno/totale addetti x100

Tali indicatori di carattere generale sono sperimentati in funzione della tipologia e del contenuto degli interventi formativi, della categoria di personale, e dal fatto che la formazione sia stata erogata internamente o data in outsourcing.

Accanto ad indicatori di efficienza si possono calcolare anche indicatori di efficacia che mettono in evidenza se l'intervento formativo ha attivato percorso di miglioramento e sviluppo individuale. Questi indicatori sono in funzione del contenuto del corso di formazione cioè delle conoscenze, skills e comportamenti. L'efficacia può quindi essere misurata relativamente alla produttività individuale, soddisfazione dei clienti, risultati della valutazione individuale.

*Un indicatore di sintesi che è stato sviluppato per quantificare il valore creato dalla formazione è il **ROI della formazione** che calcola il rapporto tra benefici complessivi e costi totali dell'intervento formativo.*

ROI della formazione = benefici della formazione/costi della formazione x100

I benefici possono essere di tipo hard e sono pertanto più facilmente rilevabili e quantificabili, oppure di tipo soft se di più difficile rilevazione. L'importante, ai fini del calcolo dell'indicatore è attribuire un valore monetario ad ogni beneficio.

Relativamente al denominatore del ROI della formazione si considerano i seguenti costi:

- costi dei consulenti e dei docenti, che sono misurati direttamente nel caso di professionisti esterni o attraverso imputazioni nel caso di utilizzo di risorse interne;*
- costi relativi alla sistemazione logistica (aule, alberghi, ristorazione, trasporti ecc);*
- costi relativi ai materiali didattici;*
- la retribuzione dei partecipanti, intesa in termini di mancato utilizzo del personale nel periodo di formazione;*
- costi generali del servizio di formazione.*

È possibile scorporare questi costi e analizzarli mettendoli in relazione con il numero di partecipanti e con il numero di giornate di formazione ma per il calcolo del ROI della formazione questi si presenteranno in forma aggregata.

7.8 CRITICITA' DEL MODELLO DI KIRKPATRICK

Nonostante il notevole successo, del modello di Kirkpatrick, questo presenta due limiti non trascurabili: posiziona la valutazione al termine del processo, limitandone al minimo la funzione di controllo; inoltre numerose indagini hanno dimostrato che la relazione gerarchica causa-effetto fra obiettivi e risultati del processo formativo è vera solo in parte. Molti altri fattori indipendenti dall'azione formativa possono infatti determinare i risultati finali, tra questi: l'esperienza, la motivazione e il livello di istruzione iniziale.

All'inizio degli anni '90, il gruppo Interformazione ha messo a punto, nel contesto della formazione aziendale, un nuovo modello che individua i risultati della formazione l'oggetto fondamentale della valutazione, e costituisce un valido punto di partenza nell'esame degli oggetti della valutazione di percorsi formativi, sviluppate all'interno di organizzazioni produttive.

Questa matrice rappresenta un'evoluzione dell'approccio gerarchico di Kirkpatrick, e distingue tre livelli di risultati formativi:

- 1) *I risultati che contribuiscono al sovrasisistema organizzativo aziendale: questo contributo può essere di due tipi: un contributo al miglioramento dell'output gestionale dell'azienda (riduzione dei costi, aumento della quota di mercato, innovazione tecnologica eccetera), e un contributo al miglioramento del funzionamento aziendale, attraverso il cambiamento prodotto sulle persone, sui gruppi, sui ruoli professionali (evoluzione della cultura organizzativa aziendale, aumento della cooperatività ecc).*
- 2) *I risultati sul lavoro (on the job): sono i risultati della formazione rilevabile soltanto quando il soggetto formativo è tornato sul posto di lavoro. Questo tipo di risultato può riguardare in particolare: risultati gestionali veri e propri (ad esempio l'aumento del fatturato in caso di un corso finalizzato al miglioramento dell'azione di vendita), le attività espletate (ad esempio l'aumento del numero di vigiliEffettuate presso determinato cliente), comportamenti osservabili dall'esterno e comportamenti interni.*
- 3) *I risultati didattici: sono i risultati generati direttamente dall'azione didattica e rilevabili sia durante il corso che al termine dello stesso.*

La seconda scuola di pensiero, invece, sottolinea come la valutazione dei progetti formativi sia in realtà una "chimera", a causa della notevole difficoltà incontrata nel misurare risorse intangibili.

Negli anni '80 e '90 ha iniziato a svilupparsi e a diffondersi un approccio che considera il contesto della valutazione come qualcosa di molto diverso da un meccanismo regolabile e controllabile con specifici dispositivi automatici. Tale approccio è detto sistemico.

Secondo l'approccio sistemico la formazione è un sistema sociale e, in quanto tale, è composta da un insieme di elementi e di funzioni in relazione reciproca tra loro. Un dato caratteristico dei sistemi è la loro complessità, il disordine e il disequilibrio generato dalle interferenze casuali e dai cambiamenti che intervengono al loro interno. Di conseguenza, a differenza di quanto accade con i dispositivi meccanici, è molto più difficile controllarli, perché le variabili sono troppo numerose e impossibili da tenere sotto controllo.

La valutazione si configura, pertanto, come un processo in continua definizione, all'interno del quale anche colui che osserva e valuta esercita un ruolo fondamentale perché include il sistema con cui lui stesso costruisce il suo punto di vista e i suoi valori.

In questa prospettiva, il ruolo della valutazione non è solo quello di controllare il processo ma di svilupparlo, di rinforzare le dinamiche piuttosto che stabilire un controllo su di esse.

A questa prospettiva fanno riferimento due tipi di strategie valutative, entrambe messe a punto in Francia:

- 1) La strategia di Briguet, secondo la quale il processo di formazione non è uno strumento di sviluppo ma uno dei sottosistemi di un sistema più ampio e pertanto la valutazione deve possedere tre requisiti: varietà delle professionalità coinvolte, delle provenienze disciplinari e degli approcci valutativi, apertura, evitando di rinchiudersi in schemi rigidi e univoci, esplorando nuove piste di riflessione, interattività;*
- 2) La strategia di Le Bolerf, legata al concetto di audit della formazione, una strategia che non si occupa soltanto di rilevare e di apprezzare i risultati e/o gli eventi della formazione, ma si pone l'obiettivo di stimolare gli attori del processo e a riflettere sulle loro azioni attraverso l'individuazione e la segnalazione di problemi, effetti imprevisti o indiretti, che non coincidono affatto con gli obiettivi da perseguire.*

Inoltre, abbiamo parlato prima di "apprendimento organizzativo" per designare sia la crescita di conoscenze degli individui che interagiscono con una determinata organizzazione, sia il cambiamento adattamento della stessa organizzazione. Tali tipi di organizzazioni, caratterizzati dalla diffusione di contesti formativi non convenzionali, hanno costretto gli esperti a mettere in discussione i metodi e gli strumenti classici di valutazione. Dal momento, infatti, che le esperienze formative si basano sempre più spesso sul tipo di apprendimento non formale, misurare il processo di competenze non è facile.

La valutazione tradizionalmente legata all'approccio obiettivi-risultati si trova in difficoltà di fronte ad esperienze di apprendimento in cui obiettivi non sono stati esplicitati preventivamente. In questo caso gli strumenti più utilizzati sono quelli della ricerca qualitativa, come procedure osservative, interviste in profondità, studi di caso.

7.9 COME CAMBIA LA VALUTAZIONE CON LE NUOVE TECNOLOGIE

I problemi finora delineati possono essere in un certo senso attenuati grazie all'evoluzione apportata dalle nuove tecnologie nel campo della formazione.

Già negli anni '80 si era diffusa la convinzione che le tecnologie dell'informazione potessero essere in grado di controllare, parzialmente o integralmente, anche processi formativi;

sulla base di questa convinzione, sono stati sviluppati programmi e sistemi informatici con i quali automatizzare parti più o meno complesse del processo formativo, compreso il processo di valutazione: dalla progettazione allo sviluppo di materiali e strumenti valutativi dell'apprendimento, dalla loro somministrazione all'elaborazione dei dati finali. Le numerose informazioni fornite dalle nuove tecnologie possono essere inserite nel sistema informativo del personale, potendo aiutare in qualche modo a risolvere i problemi legati alla valutazione.

Inoltre oggi è possibile anche la realizzazione di sistemi personalizzati di valutazione in diversi contesti di formazione, in particolare nella FAD e nelle proposte di autoformazione; i sistemi automatici consentono, infatti, di seguire il percorso degli allievi, potendo così costruire prove di valutazione su misura.

Esse consistono generalmente nella somministrazione di quesiti a scelta multipla, vero/falso e a completamento al termine di un segmento didattico e/o al termine dell'intero percorso. Al termine della prova, è lo stesso sistema che fornisce al discente di risultati complessivi della correzione.

L'integrazione fra tecnologie informatiche e reti telematiche consente poi, di disporre di sistemi di valutazione in grado di controllare percorsi di studio di migliaia di allievi dispersi sul territorio, di proporre per ciascuno di essi una prova personalizzata e di conservare in un archivio centrale i dati relativi ai progressi registrati da ogni singolo allievo e da tutto il gruppo.

Non è un caso che l'uso delle reti telematiche per la somministrazione delle prove di valutazione sia stato uno dei primi e più diffusi usi didattici delle reti telematiche nel sistema della FAD.

7.10 VALUTARE LE RISORSE UMANE

Passiamo ora ad un altro aspetto molto importante della valutazione ovvero quello relativo alle risorse umane, che fa riferimento non solo ai destinatari del corso ma anche ai formatori stessi.

Il feedback insito in ogni valutazione può essere visto come gestione della conoscenza e rafforzamento delle competenze organizzative.

Possiamo effettuare una distinzione tra feedbackward e feedbackforward: il primo utilizza le conoscenze e le esperienze pregresse dell'individuo per assumere decisioni strategiche mentre il secondo genera le strategie.

Con riferimento alla valutazione si parla delle 3 P della valutazione:

- 1. Valutazione delle posizioni;*
- 2. Valutazione delle persone;*
- 3. valutazione delle prestazioni.*

7.10.1 LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

*La **job evaluation** è il tentativo più compiuto di elaborare un metodo di valutazione oggettivo : è un mezzo per comparare i valori relativi alle differenti mansioni per porre le basi della razionale struttura delle retribuzioni.*

Nello specifico la job evaluation cerca di rispondere alle seguenti finalità:

- sottrae la struttura delle retribuzioni alla determinazione del mercato esterno del lavoro;*
- pone la struttura retributiva sotto il governo della gerarchia organizzativa;*
- economizza i costi di transazione poiché la retribuzione è stabilita in base alla posizione da ricoprire e non da un processo di contrattazione tra individuo e azienda;*
- legittima i differenziali retributivi.*

Le fasi tecniche di applicazione di una job evaluation sono 4:

- I. job analysis (esame approfondito delle posizioni di lavoro);*
- II. job description: è un esposizione scritta e analitica dei compiti, metodi, attrezzature, collegamenti e responsabilità di ogni posizione;*
- III. job specification: si collegano dei fattori specifici da attribuire alla particolare posizione;*
- IV. job evaluation: sintesi di tutte le fasi.*

*I metodi con i quali viene condotta una job evaluation si dividono in **metodi globali e metodi analitici o quantitativi** che scompongono la mansione in fattori e la valutano.*

Abbiamo diversi metodi quali:

- metodo della graduatoria (job ranking): rientra tra i metodi non quantitativi poiché non assegna un valore ma un rango ai singoli compiti;
- metodo della classificazione (job classification): tale metodo è anch'esso non quantitativo e consiste in un sistema di classi e sottoclassi di inquadramento;
- metodo del punteggio: è un metodo quantitativo ed è il più utilizzato. Tale punteggio viene moltiplicato per il valore monetario e si definisce il livello retributivo;
- metodo della comparazione dei fattori (factor comparison): attraverso il rango attribuito ai fattori si definisce il valore salariale senza passare per il punteggio.

Tra i metodi a punteggio abbiamo il metodo Hay che evidenzia e valuta per ogni posizione i seguenti fattori: competenza (know how), iniziativa creatrice (problem solving), responsabilità o finalità in base al livello discrezionale nelle decisioni (accountability).

Un altro metodo utilizzato è il Global Grading System che integra la logica del job ranking con la logica del punteggio.

Le tendenze attuali vanno nella direzione di una semplificazione e standardizzazione dei metodi integrando la valutazione delle posizioni con quella delle competenze individuando così classi ampie che comprendono un numero elevato di posizioni (ai fini anche di una maggior legittimazione dei differenziali retributivi).

Si fa riferimento ai sistemi di **Broadbanding** che inducono i seguenti effetti:

- aumenta la flessibilità organizzativa (varietà più alta di job all'interno della stessa classe);
- lascia spazio per remunerare le persone e i risultati piuttosto che le posizioni;
- consente carriere retributive anche in organizzazioni che hanno ridotto i livelli gerarchici;
- crea un clima organizzativo meno formale;
- amplia le competenze;

7.10.2 LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE

L'individuo in base alla formazione e all'esperienza lavorativa viene valutato rispetto alle griglie di classificazione che possono essere aziendali o contrattuali e gli viene attribuita una qualifica.

La qualifica è un attributo stabile e può solo migliorare eccetto in casi di certificata inidoneità.

Diventa d'aiuto per capire la presenza di problemi l'equazione dell'idea di sé data dal rapporto tra la valutazione e l'idea che il dipendente ha di se stesso nel contesto organizzativo:

valutazione/idea di se $\left\{ \begin{array}{l} <1 \text{ Conflitto: delegittimazione del valutatore e} \\ & \text{abbassamento delle aspirazioni;} \\ =1 \text{ Equilibrio;} \\ >1 \text{ ??} \end{array} \right.$

Essenzialmente si parla di valutazione delle competenze che altro non sono che l'insieme di comportamenti, abilità, conoscenze e caratteristiche misurabili di un individuo.

***L'assessment center** utilizzato per la selezione del personale può essere applicato anche in fase di valutazione del personale individuando così personale con un potenziale ancora non espresso.*

Per la valutazione delle competenze sono disponibili vari metodi che si concentrano:

- sulle conoscenze di professionalità;*
- potenziale di una persona;*
- processo intellettuale e cognitivo nella risoluzione dei problemi (problem solving).*

Secondo il metodo che valorizza le performance la competenza può essere scoperta solo ex post una volta che si sono generate competenze di ordine superiore.

Carel ha graduato e articolato le competenze raccolte in una scheda per la valutazione annuale. Esistono 4 assi delle competenze di Carel:

- 1) Achievement: Capacità di comprendere il contesto competitivo e ideare strategie per raggiungere i risultati;*
- 2) Leadership: capacità di essere punto di riferimento e modello;*
- 3) Relation: dimostrare professionalità nelle relazioni con i clienti;*
- 4) Knowledge: capacità di costruire, diffondere e applicare specifiche conoscenze, capacità e abilità.*

7.10.3 LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Comprende un insieme di tecniche analitiche e di procedure volte a fornire sistematicità e coerenza alle differenziali retributive basate sul comportamento dei singoli lavoratori.

La valutazione si prefigge di :

- *incentivare e sviluppare la produttività;*
- *conferire elasticità alla gestione del mercato interno;*
- *fornire un supporto retributivo a particolari politiche organizzative;*
- *coinvolgere supporto al management.*

Le tecniche per la valutazione delle performance maggiormente utilizzate sono:

- *metodo del confronto: il valutatore valuta comparativamente membri del gruppo mediante un confronto a coppie,*
- *metodo della distribuzione forzata: la valutazione obbliga a distribuire i dipendenti in classi e si ottengono distribuzioni simili a una curva di Gauss. Ciò permette di differenziare i collaboratori, formalizzare standard di performance e permette di identificare e sviluppare collaboratori di talento.*

Tale metodo è anche criticato perché accentua la competizione tra i collaboratori e penalizza l'individuo che si trova ad operare in gruppi eccellenti.

7.11 I VALUTATORI: CHI VALUTA?

Tradizionalmente la valutazione si è svolta secondo una logica top-down ed il soggetto veniva valutato dal suo capo diretto. Oggi invece si parla di valutazione a 360°. I vantaggi di questo nuovo modello valutativo sono i seguenti:

- *il sistema risulta più completo;*
- *è migliore la qualità delle informazioni inerenti il soggetto valutato;*
- *si ha forte attenzione al cliente interno/esterno;*
- *adeguato per incentivare un ottica di sviluppo individuale.*

Gli svantaggi invece:

- *si tratta di un sistema complesso;*
- *può generare conflitti tra le persone;*

- *necessita di avere valutatori esperti*

Pertanto un sistema di valutazione a 360° come ci osserva dalla figura si basa a livello centrale di una autovalutazione svolta dal candidato stesso (autovalutazione) seguita da una valutazione svolta dai clienti, dai superiori, dai collaboratori e dai pari-livello.

7.12 STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Tra gli strumenti valutativi più utilizzati si hanno:

1. *SCALE GRAFICHE DI VALUTAZIONE: i fattori valutati sono elencati e a ciascuno di essi viene associata una scala che rappresenta le diverse intensità di manifestazioni dei fattori. I fattori presi in considerazione devono essere significativi rispetto alle finalità di valutazione, facilmente individuabili, idonei e non ambigui;*
2. *SCALA DI VALUTAZIONE BASATA SU STANDARD: si assegna il segno più, meno o zero a seconda della manifestazione o non del fattore;*
3. *METODO DELL'INCIDENTE CRITICO: consiste nella rilevazione e valutazione di comportamenti particolarmente significativi tenuti dal lavoratore;*
4. *METODO DELLE LISTE DI CONTROLLO: da una lista di comportamenti e caratteristiche il valutatore sceglie quelle che più si addicono al soggetto valutato. Una variante di questo metodo è il metodo delle **scale di osservazione comportamentale** che fa sì che il valutatore indichi la frequenza con cui i comportamenti descritti si sono verificati. Il valutatore è solo osservatore e consente di poter fornire feedback costruttivi al lavoratore.*

*Se devono essere valutate le prestazioni individuali si utilizza un metodo che è anche uno strumento di gestione: **Il management by objectives** che è un processo sistematico in cui i manager condividono con i propri superiori gli obiettivi gestionali e le performances da raggiungere e definiscono un premio da assegnare al raggiungimento degli stessi.*

La determinazione degli obiettivi definisce le aree chiave che condizionano il risultato aziendale. Questi risultati possono essere espressi tramite indicatori di performance che possono essere monetari, fisici, temporali o strategici-organizzativi. L'intento dei sistemi MBO è quello di spostare il controllo gerarchico verso una forma di autocontrollo e assunzione di responsabilità con conseguenti vantaggi sia di costi che motivazionali delle

persone. Tale metodo può essere critico in caso di discordanza dei fattori (non preparazione o non definizione degli obiettivi).

7.13 VALUTARE LA VALUTAZIONE

E' concreta la possibilità a seguito di processi valutativi di incorrere in **errori di valutazione** e i più frequenti sono:

- *ERRORI DI CONTRASTO: se si valuta non in base agli standard ma in base alle prestazioni dei colleghi;*
- *SOMIGLIANZA: si danno valutazioni positive a persone che sono simili a colui che valuta;*
- *ERRORI NELLA DISTRIBUZIONE: nel caso delle scale di valutazione si utilizza solo una parte del range di punteggio;*
- *EFFETTO ALONE: si valuta in base a delle caratteristiche del valutato che non rientrano nell'oggetto di valutazione;*
- *EFFETTO DISPONIBILITA': quando si valuta esclusivamente sul ricordo di fatti o eventi recenti.*

Le imprese possono utilizzare alcuni indicatori di efficienza ed efficacia relativi all'intero processo di valutazione:

- *efficienza---> % posizioni valutate = pos. Valutate/tot.pos. X 100*
- *efficacia---> % lavoratore che ha migliorato performance= perf N/perfN-1 X 100*

In generale le procedure di valutazione dipendono da:

- *modo e caratteristiche del valutato e del valutatore;*
- *condizioni organizzative;*
- *condizione istituzionale;*
- *valutazione della valutazione.*

Occorre comunque tenere in considerazione che la valutazione non deve essere un rito, una routine, una tantum e un processo nel senso giuridico del termine.

7.14 LA TRACCIABILITA' DELLA FORMAZIONE

Un'offerta formativa efficace costituisce per l'azienda un patrimonio immateriale preziosissimo, condizione indispensabile per il business nel garantire il vantaggio competitivo il successo economico aziendale, e quindi per la sua stessa sopravvivenza del mercato globale.

Per semplificare il linguaggio, useremo la dizione di "patrimonio conoscitivo aziendale", anche se il termine italiano non rende la complessità e la ricchezza del termine inglese know-how: Non solo sapere, non solo conoscenza, ma sapere come, cioè sapere come fare, come affrontare e risolvere problemi, come garantire la qualità del prodotto, come migliorare continuamente l'offerta del mercato.

Questo patrimonio conoscitivo, sviluppato e accumulato nelle singole persone mediante le azioni formative, rischia tuttavia di rimanere infruttifero, nascosto sotto il materasso ho sotterrato, come a custodirlo gelosamente da possibili furti: quindi sottratto all'azienda e alla comune utilità. Come dei modelli economici primitivi, fondati sullo scambio in natura, il patrimonio conoscitivo aziendale rischia di rimanere depositato presso le singole persone e come sterilizzato, in assenza di sistemi avanzati di codifica, di soluzioni per l'accumulo e la distribuzione, di strumenti adeguati per consentire la circolazione sociale e la moltiplicazione dei risultati.

Non appare infatti ancora diffusa, nel mondo della formazione, la consapevolezza che il patrimonio conoscitivo, per poter essere spendibile e produrre tutti i suoi benefici ed effetti, deve essere codificato, rappresentato, depositato in una qualche banca, così che sia possibile rintracciarlo, attingerne, scambiarlo, riutilizzarlo a seconda delle necessità dell'opportunità.

Questa viene denominata tracciabilità della formazione, alludendo ad una sua specifica caratteristica, che è quella di mettere a disposizione di chi la cerca tutta la ricchezza del know-how aziendale.

Per tracciabilità infatti si intende l'insieme delle prassi, delle norme, degli strumenti, dei protocolli di comunicazione interaziendale per la gestione del patrimonio conoscitivo, che garantisca la rintracciabilità di tutte le componenti del know-how collegato agli eventi formativi realizzati:

- *Sia come fonti dello sviluppo ad esempio docenti progettisti analisti eccetera;*

- *Sia come prodotti strumenti ad esempio best Practice, analisi organizzative, analisi dei profili eccetera;*
- *Sia infine come risultati di sviluppo delle persone ad esempio le competenze maturate, potenzialità individuali, appartenenza alla community della formazione.*

La tracciabilità è quindi il risultato e la caratteristica essenziale di un processo di patrimonializzazione progettato e realizzato correttamente e implica la capacità della funzione informativa aziendale di tenere sotto controllo l'intera catena di sviluppo del know-how aziendale, per garantire il miglioramento continuo dell'offerta, prevedere e definire le strategie e gli indirizzi futuri, creare soluzioni innovative e strumenti per lo sviluppo continuo, garantire condizioni di comunicazione interna, di confronto, di scambio professionale, valorizzare e incentivare gli investimenti personali per lo sviluppo delle competenze.

7.14.1 AREE PROBLEMATICHE

Per garantire la correttezza del processo di patrimonializzazione e le caratteristiche di tracciabilità richieste, la funzione formazione aziendale deve affrontare differenti aree di problemi, che costituiscono altrettanti step del processo:

- *Condividere con la direzione e con l'intero sistema aziendale la complessiva strategia di sviluppo del patrimonio conoscitivo aziendale;*
- *Definire gli elementi costitutivi del patrimonio conoscitivo connessa alla formazione;*
- *Progettare la banca del know-how, cioè il sistema di knowledge management: la sua struttura, l'articolazione a rete, i punti di accesso, i link tra le varie sezioni, le soluzioni tecnologiche, le garanzie di tutela della privacy eccetera;*
- *Definire un sistema di codifica degli standard comunicativi per ognuno degli elementi costitutivi del patrimonio;*
- *Definire le soluzioni organizzative per la gestione del sistema informativo.*

7.14.2 LA STRUTTURA DEL PATRIMONIO CONOSCITIVO

I responsabili della formazione si trovano quindi a definire, confrontare e condividere con la dirigenza aziendale gli elementi costitutivi del patrimonio conoscitivo connessa alla funzione formativa.

Una buona traccia di ricerca potrebbe essere costituita dalla riformulazione degli output di ognuno dei processi costitutivi della catena formativa:

- Processo di analisi dei bisogni: mappatura dei processi aziendali, elenco completo dei profili, dizionario delle competenze necessarie alla gestione di ogni processo;*
- Processo di pianificazione: catalogo dei corsi, progetti completi, risorse previste, metodologie adottate, analisi di costi e preventivi eccetera*
- Processo di erogazione: programmi, materiali didattici, soluzioni organizzative, strumenti di project management eccetera*
- Processo di valutazione: strumenti per rilevare i dati, per ognuno dei livelli di risultato che si intende sottoporre a controllo, in base al modello valutativo adottato; elaborazione dei dati, per ognuna delle azioni formative realizzate; reportistica.*

La gestione del patrimonio conoscitivo richiede una preventiva, accurata progettazione del sistema informativo indispensabile alla sua gestione. Le straordinarie potenzialità della tecnologia, infatti, risultano strettamente vincolate dalla preventiva, dettagliata progettazione:

- Quale dimensione della rete?*
- Quali struttura generale del database, quali sezioni quali archivi?*
- Quali punti di accesso?*
- Quali output attesi, per quali destinatari?*

In secondo luogo, il sistema informativo per il knowledge management deve integrarsi con altri preesistenti sistemi informativi aziendali, per non moltiplicare le basi di dati, creare i doppioni, burocratizzare l'utilizzo delle informazioni: il sistema di qualità, il sistema di gestione del personale, i sistemi gestionali eccetera.

Un'ulteriore area potenzialmente problematica, anche in aziende di consolidata tradizione, è la necessità di precisare un sistema di codifica omogeneo, che va di pari passo

con l'individuazione di standard comunicativi comuni, quali il formato dell'unità e le parole chiave di ricerca.

Infine, la gestione del sistema richiede che vengano previste le soluzioni organizzative, tra le quali:

- Individuare e dare espliciti mandati e responsabili della codifica, imputazione, elaborazione;*
- Predisporre capitolati di appalto per i fornitori interni ed esterni, per garantire il flusso di dati necessari, nei formati predisposti;*
- Programmare e organizzare situazioni di consultazione, utilizzo e implementazione della banca dati;*
- Promuovere soluzioni per il riconoscimento e la valorizzazione dei contributi individuali all'implementazione del patrimonio comune.*

7.15 QUALITA' E FORMAZIONE

Il tema della qualità totale ad oggi è diventato un argomento molto importante per le aziende e nello specifico per quelle del settore bancario, settore competitivo e turbolento.

L'attività di formazione mira al soddisfacimento dei principi della qualità totale con riferimento alla qualità esterna (customer satisfaction) e alla qualità interna (competenza nell'erogazione di un servizio).

In tale direzione assumono particolare importanza le risorse umane quale mezzo indispensabile al raggiungimento degli obiettivi facendo così emergere il tema della qualità negli investimenti da destinare al personale (investimenti mirati e funzionali all'arricchimento del portafoglio delle competenze).

Il processo formativo quindi inizia con l'analisi di quelle che sono le competenze richieste dall'organizzazione per poter così elaborare un progetto formativo mirato al loro sviluppo.

Per poter parlare di qualità nella formazione il percorso formativo deve rispettare 8 condizioni:

- 1. la formazione deve configurarsi come un "processo di lavoro" sistematico e organizzato e non lezioni formative una tantum non coordinate tra loro;*

2. *la formazione deve “ caratterizzare la qualità dell'attività sul luogo di lavoro” configurandosi così un mix tra teoria e apprendimento sul campo;*
3. *“suddivisione in fasi distinte del processo formativo” determinando criteri di misura dei risultati a livello quali-quantitativo;*
4. *“controllabilità generale dell'intero sistema” elaborando così i risultati delle singole fasi;*
5. *“impostazione di una relazione cliente/fornitore” dove fornitore è chi eroga formazione e può essere interno e esterno all'azienda e il cliente è il dipendente che riceve la formazione;*
6. *“adozione di un approccio preventivo” preventivando i fabbisogni formativi evitando così problemi futuri;*
7. *“misurazione degli effetti dell'attività formativa”;*
8. *“adozione di una logica volta al miglioramento continuo” analizzando le falle del processo attuando azioni correttive.*

Tale scaletta permette l'attuazione di processi formativi analizzabili in un'ottica oggettiva e pertanto migliorabili a seconda della fase di analisi. Infatti in ogni fase si individuano qualità distintive e rispettivi criteri di verifica, si adatta il progetto formativo alla realtà di riferimento e si istaura una logica che prevede la conclusione del progetto con la valutazione di quanto appreso nel contesto lavorativo.

In questo modo è possibile apprezzare la qualità del processo sulla base di valori qualitativi standard di riferimento.

Si evidenziano 4 fasi che identificano i fattori qualitativi del processo:

- I. *Fase Politica dove si elaborano gli obiettivi da raggiungere e le modalità di raggiungimento coerenti sia con le aspettative dell'organizzazione che con quelle dell'individuo;*
- II. *Fase di Progettazione dove a seguito della definizione di specifici bisogni formativi si associano obiettivi misurabili di apprendimento. Scaturiscono così a livello macro i contenuti didattici i quali vengono formalizzati in un contratto e la qualità è rappresentata dall'elemento di coerenza dei contenuti con gli obiettivi;*
- III. *Fase di Realizzazione dove si ha la vera e propria formazione e si valuta pertanto la qualità della relazione pedagogica e l'efficacia didattica;*
- IV. *Fase di Applicazione dove si verifica quanto appreso nel contesto lavorativo.*

In particolare quando si associa la qualità alla formazione si fa attinenza a misure standard di riferimento che permettono una continua azione di monitoraggio e controllo preventivo degli impatti del processo. Infatti la prevenzione comporta certamente costi minori del “riparare” a posteriori.

La qualità permette risultati certi ai fini della soddisfazione del cliente garantendo l'affidabilità dei servizi erogati. Si parla infatti di certificazione di qualità applicata alla formazione : in tale modo si garantisce il rispetto e la garanzia di adeguatezza a parametri prestabiliti.



COOP ITALIA
CONSORZIO NAZIONALE
NON ALIMENTARI



CAP VIII

LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

UNA VISIONE D'INSIEME

8.1 INTRODUZIONE

“La Grande Distribuzione Organizzata esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo, in punti vendita a libero servizio.”

La caratteristica tipica di questa forma di attività è l'utilizzo di grandi superfici, con una soglia dimensionale minima generalmente individuata in 200 metri quadrati per i prodotti alimentari e in 400 mq per le categorie non alimentari.

L'elemento distintivo della grande distribuzione è l'esercizio dei punti vendita mediante catene commerciali di più punti vendita caratterizzati da un unico marchio, attorno al quale vengono dispiegate le strategie promozionali.

A livello centrale di singola catena sono sviluppate infatti sia le politiche commerciali (campagne d'offerta su singoli prodotti, sviluppo dei marchi “privati” commerciali, ecc.) che le relative campagne pubblicitarie.

Sono altresì tipicamente gestite a livello centrale le politiche di approvvigionamento, cioè la scelta dei fornitori e la gestione degli acquisti, con le connesse politiche di “pricing” (ovvero la decisione del prezzo da proporre ai clienti).

Sotto il profilo della gestione del singolo punto vendita, possono invece essere introdotte distinzioni tra la “Grande Distribuzione” in senso stretto, in cui imprese di dimensioni assolutamente rilevanti (spesso anche a livello internazionale) gestiscono direttamente i punti vendita, i quali si configurano quindi come “succursali” di un'unica entità economica; e la “Distribuzione Organizzata” in senso stretto, in cui operatori commerciali indipendenti

che hanno la piena gestione del singolo punto vendita decidono di mettere a fattore comune alcune funzioni aziendali.

Vengono così centralizzati gli acquisti, con l'obiettivo primario di aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori, e alcune funzioni strategiche quali l'insegna standardizzata, l'attività promozionale, i prodotti a marchio privato.

La struttura a rete, classica della Distribuzione Organizzata, ha comunque rivelato nel tempo alcuni punti deboli riconducibili alle relazioni con i fornitori.

Sovente infatti si verificano casi di sovrapposizione negoziale a causa della crescita dimensionale (e di conseguenza contrattuale ed economica) di singoli membri appartenenti allo stesso gruppo che non tardano a reclamare maggiore indipendenza dalla struttura centrale, anche per le problematiche di carattere strategico e di governance.

I rapporti di fornitura e le condizioni economiche che si riescono ad ottenere rappresentano una voce di assoluta centralità nel risultato economico di un'impresa commerciale. Inoltre, non va sottovalutata l'eterogeneità dei formati di vendita che spesso caratterizza la Distribuzione Organizzata, con penalizzazione della capacità di controllo e di coordinamento unitario da parte della struttura centrale.

Di fatto, la distinzione tra le due modalità gestionali va a sfumare quando imprese della Grande Distribuzione tendono a concedere maggiore autonomia ai singoli punti vendita (ad es. sulle campagne d'offerta) e i consorzi della Distribuzione Organizzata tendono ad evolvere in forme più capitalistiche.

Pertanto, appare corretta una visione unitaria di questo fenomeno economico sotto la comune dizione di Grande Distribuzione Organizzata.

La notevole importanza della Distribuzione commerciale può essere rilevata anche dalla numerosità delle imprese attive nel settore.

Si nota che la dimensione dell'universo delle imprese distributive al dettaglio è di rilievo assoluto nel panorama imprenditoriale italiano: il montante nazionale è di circa 810.000 unità, dato che rappresenta il 15,2% delle imprese di tutti i settori attive a fine 2008.

Nell'arco degli ultimi 5 anni, il numero di imprese commerciali al dettaglio non mostra alcuna tendenza alla diminuzione, come invece si è potuto osservare in numerosi comparti del manifatturiero e dell'agro-alimentare.

Anzi, si registra una lieve tendenza all'espansione sia complessivamente nel periodo che in 3 anni su 5. In linea di massima, si riscontra la caratteristica del Commercio al dettaglio

(in particolare di quello tradizionale) di rappresentare un settore che assorbe forza lavoro, specie indipendente e quindi titolare di attività economica, in fasi congiunturali deboli. (Tierì, Gamba, 2009)

8.2 Le origini del commercio moderno

Come si può leggere sul sito centro-commerciale.eu, prima che nascessero i moderni supermercati, i prodotti in vendita nei negozi venivano pesati e incartati dal commerciante. I clienti rimanevano in attesa al bancone e chiedevano ai commessi ciò che desideravano. La maggior parte dei prodotti doveva venire pesata e incartata poiché non era venduta singolarmente. Queste pratiche sono per natura molto costose e ad alta intensità di lavoro: il processo di acquisto era perciò lento e il numero di clienti serviti molto limitato.

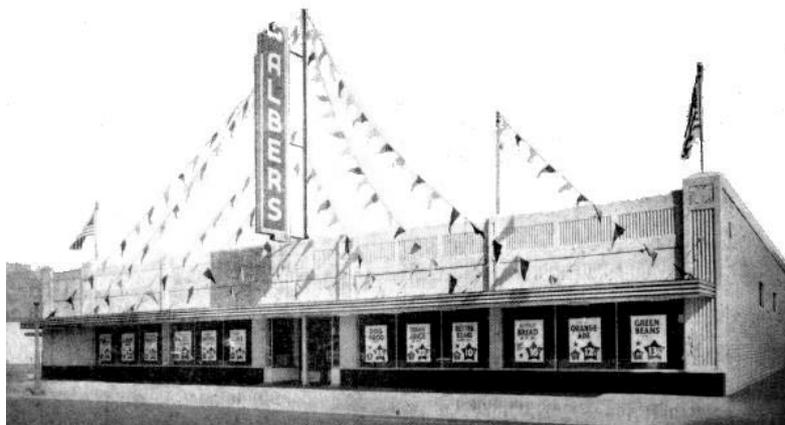
Il concetto di “self-service” (inteso come una superficie suddivisa in reparti da scaffali, in cui i clienti sono liberi di servirsi da soli, con successivo pagamento presso una barriera casse all’uscita del negozio) applicato ad un negozio di generi alimentari fu sviluppato dall’imprenditore americano Clarence Saunders con il suo “Piggly Wiggly Shop”. Il suo primo negozio fu aperto nel 1916 a Memphis nel Tennessee.

Tuttavia il primo vero e proprio supermercato come oggi lo si conosce è stato aperto da Michael J. Cullen il 4 Agosto 1930 all’interno di un ex garage nel Queens a New York. Sviluppato su circa 560 mq, il negozio venne chiamato “King Kullen” e funzionava con il motto “Pile it high and sell it cheap” (ovvero “Accatastalo e poi vendilo a basso prezzo”). Appena sei anni più tardi, erano ben diciassette i “King Kullen” in funzione.



Il primo King Kullen, sito in Jamaica Avenue, nel Queens

In realtà però, il nome “supermercato” (inteso come traduzione di “supermarket”) venne impiegato solo a partire dal Novembre del 1933, quando la catena “Albers” lo utilizzò per la prima volta in occasione dell’apertura del suo primo p.d.v. (Fava, Garosci, 2007)



Il primo punto vendita Albers, col quale è stato introdotto il termine “supermarket”

I supermercati ebbero negli anni successivi un notevole sviluppo, dovuto alla crescita della rete urbana e suburbana, alla diffusione delle automobili ed alla crescita esponenziale delle città.

Per quanto riguarda invece il continente Europeo, come si può leggere su wikipedia, il primo supermercato moderno venne inaugurato nel 1948 a Streatham, poco fuori Londra, cui fecero seguito dei nuovi esercizi a Basilea nel 1951 e a Bruxelles nei primi mesi del '57.



Il primo supermercato d'Europa, il "Premier Supermarket" di Londra del 1948

In Italia, il primo vero supermercato moderno venne aperto il 27 novembre 1957 a Milano, in Via Regina Giovanna. Questo portava semplicemente l'insegna "Supermarket" (per il cui logo particolare, la catena venne poi ribattezzata "Esselunga"); anche se in realtà la vendita di alimentari in modalità self-service era stata sperimentata presso il Grande Magazzino "Standa" di Napoli già nel 1956.



Il primo supermercato d'Italia: l'Esselunga (allora "Supermarket") di Milano

In Veneto l'inaugurazione del primo supermercato, che recava l'insegna "PAM" (ovvero "Più A Meno"), risale al 13 dicembre 1958 nel pieno centro storico di Padova, su di una superficie di appena 200 mq.



L'inaugurazione di uno dei primi supermercati "Pam"

Nel 1963, a Sainte Geneviève Des Bois, poco fuori Parigi, si cominciò a sperimentare un nuovo format caratterizzato da dimensioni più ampie sia per quanto riguarda la superficie di vendita (2.500 mq, un'enormità per l'epoca) che la profondità dell'assortimento: nacque così di fatto il primo "ipermercato" al mondo, sebbene questo nome, traduzione italiana del

termine "Hypermarché", inventato dal francese Jacques Pictet, venga in realtà utilizzato solo a partire dal 1966, ovvero cinque anni più tardi.

Questo rivoluzionario punto vendita (che per la posizione in cui si trovava ubicato venne battezzato "Carrefour", ovvero "incrocio") non solo offriva un vasto assortimento alimentare e non alimentare in modalità self-service, ma disponeva anche di un vasto e comodo parcheggio da circa 400 posti auto ed era dotato di una stazione di servizio che offriva carburanti a prezzi molto competitivi.



Il primo ipermercato al mondo: il "Carrefour" di Parigi

L'idea venne accolta molto positivamente tanto dal pubblico che dai concorrenti, che di lì a poco cominciarono ad aprire anch'essi negozi di metrature maggiori.

Negli anni successivi anche negli altri Paesi europei si inaugurarono i primi ipermercati, basati sul modello francese.

In Italia questo format di vendita non trovò però applicazione fino al 1971, quando il 16 settembre venne aperto al pubblico il "MaxiStanda" di Castellanza (VA), bissato pochi mesi dopo dal "Carrefour" di Carugate (MI) e dalla "Città Mercato" di Concesio (BS).



Il MaxiStanda di Castellanza, primo ipermercato d'Italia

Relativamente al Veneto, bisognerà attendere fino al 27 Novembre 1975 per avere l'inaugurazione del primo ipermercato, recante l'insegna "Città Mercato", aperto dal Gruppo "La Rinascente" a Bussolengo, poco fuori Verona.



Il primo ipermercato del Veneto: "CittàMercato" di Bussolengo (VR)

In Italia, comunque, la vera e propria fase di sviluppo della grande distribuzione organizzata coincide con gli anni '70 e '80, ovvero quando comincia ad esserci almeno un moderno supermercato per ogni città ed iniziano a diffondersi i primi ipermercati, in genere realizzati poco fuori dai grossi centri urbani, così da poter contare su un bacino d'utenza abbastanza ampio da includere anche gran parte della provincia.

Non di rado questi ipermercati comprendono anche una piccola galleria di negozi di servizio ai clienti, tipicamente dei bar-caffetterie, delle edicole, delle rosticcerie, delle lavasecco, un salone di parrucchiere, delle tabaccherie, ecc.

L'enorme successo riscontrato quasi da subito dalla Grande Distribuzione Organizzata, le ha permesso di raggiungere oggi una presenza capillare in tutta la penisola italiana, dove a fine 2009, secondo i dati di Federdistribuzione, è possibile contare 8.230 supermercati, 796 ipermercati, 4.193 discount, 397 cash & carry e 15.871 negozi a libero servizio operativi.

8.3 EVOLUZIONE LEGGI NAZIONALI DEL COMMERCIO

È passato un quarto di secolo da quando nel 1971 l'Italia si diede la prima vera legge nazionale del commercio: la 426/71. Chiesta da tutti e licenziata dall'allora parlamento a larga maggioranza, quella legge fu pensata per regolamentare con il proprio status giuridico innumerevoli questioni attinenti la sfera politico-sociale-culturale della distribuzione nel senso più ampio del termine.

Non solo; fu voluta anche per garantire e dare continuità al settore dell'economia nazionale che, già allora, palesava elementi ad alto potenziale di sviluppo. E questo sebbene il settore distributivo nazionale disponesse allora di una struttura antiquata e piuttosto lontana dalla realtà commerciali di altri paesi europei. Basti dire che all'inizio del decennio 70 nell'intera penisola si contavano appena 300 supermercati degni di questo nome, rispetto ai 1500 punti vendita della Francia e gli oltre 2000 della Germania.

Per contro, i negozi tradizionali, da tempo radicati nel costume popolare e assai ramificati della geografia urbana, e non, superavano abbondantemente il tetto del milione di unità, con una predominanza specialistica nel comparto non alimentare. Ma questo scenario era destinato a mutare nella struttura e nel concepire il commercio stesso. Di lì a poco qualcosa di molto importante, infatti, sarebbe accaduto nel costume e nelle scelte dei consumatori, determinando di conseguenza una profonda mutazione anche la struttura mercantile del paese.

Basti pensare al proliferare di insegne controllate da catene della grande distribuzione sempre più forti e sempre più alla ricerca di alleanze e fusioni, ai gruppi di acquisto, ai consorzi volontari di dettaglianti, al successo delle moderne tecniche di vendita che molto hanno fatto per portare il negozio in casa del consumatore.

E mentre le formule della moderna distribuzione crescevano, gli esercizi tradizionali si contraevano. Un processo questo che non è ancora ultimato.

Allora era improbabile prevedere che questo potesse accadere. Ora, scomodando il senno di poi, si può tranquillamente convenire sul fatto che una sorta di rivoluzione del sistema distributivo nazionale era cominciata. Una rivoluzione silenziosa, prima, e fragorosa, dopo, che nel volgere di pochi anni ha modificato nella sostanza la struttura del negozio italiano, ma anche il modo di fare la spesa, sia di chi acquista sia di chi vende.

Non sarà stata soltanto l'applicazione di quella legge a determinare la svolta strutturale del fare commercio, ma certo la 426 una parte decisiva l'ha avuta nel gettare le basi della moderna distribuzione italiana.

Piccoli negozi che sembrano bazar, punti vendita mono prodotto, ambulanti, mercati di quartiere, catene in franchising, acquisti per corrispondenza, grandi magazzini a prezzo unico annona, supermercati specializzati misti, ipermercati, centri commerciali con galleria essenza, soft discount, hard-discount, cash&carry: la lista potrebbe continuare ma non aggiungerei nulla a quanto si sappia già. Tutto questo rappresenta una nuova dimensione della filiera commerciale, frutto di un'evoluzione senza precedenti in Italia, che ha dato al consumatore una miriade di opportunità nel fare la spesa, impensabili fino a pochi anni fa.

Quanto peso abbia in questo processo evolutivo della filiera distributiva la 426 è difficile dirlo; certo è che quella legge ora non basta più. Non basta più, non solo perché il commercio italiano ha un volto nuovo e potenzialità estremamente differenti rispetto a quelle di 25 anni fa, ma perché molti altri eventi sono attesi ora che l'integrazione europea appare sempre più come un processo inarrestabile e le barriere burocratiche in Europa non sono più tetti insuperabili per la multinazionale della distribuzione.

Per evitare che si assista a un nuovo assalto alla diligenza la misura più logica sembra essere quella di definire una nuova cornice capace di dettare tempi, modi e strumenti del commercio di fine millennio. I nuovi strumenti che il mondo della distribuzione, da un lato, e quello politico, dall'altro, dichiarano fermamente di volere. E il dibattito in corso, tra un referendum e una proposta di legge, lo dimostra ampiamente.

Qualunque sia la scelta adottata nulla vieta di pensare che una nuova legge è tale solo se viene opportunamente mediata dalle parti, le quali tengono conto sia del contesto in cui si opera sia dei nuovi ruoli che il settore può svolgere in un prossimo futuro. Fatto salvo il principio che il cliente finale deve poter fare sempre la propria scelta, di prodotto e di formula di vendita, in un contesto che gli offra tutte le opportunità esistenti sul mercato.

Oggi i media danno molto spazio alle problematiche della distribuzione nazionale ed europea. Segno che l'argomento ha superato la barriera degli addetti ai lavori, per coinvolgere una pluralità di interessi e un ampio arco di parti interessate.

8.4 VERSO LA GRANDE RIFORMA

In Italia il commercio all'ingrosso conta attualmente 185.000 unità, che impiegano quasi 520.000 addetti. Il commercio all'ingrosso Interindustriale, che negli anni più recenti ha avuto un consistente sviluppo, rappresenta il 32% delle imprese del comparto e gli operatori con l'estero sfiorano il 20%.

L'ingrosso di beni di consumo, che conta quasi 124.000 negozi e oltre 320.000 addetti, è rappresentato per oltre 44% da esercizi che commercializzano prevalentemente negozi alimentari.

La rete di distribuzione al dettaglio ha vissuto trasformazioni anche più evidenti di quella all'ingrosso. Attualmente sono in attività più di 810.000 negozi al dettaglio, localizzati per il 41,6% nelle regioni settentrionali, per il 38,5% nel meridione e per il 19,9% nell'Italia centrale. Il settore occupa 1.350.000 di cui l'80% impiegati in aziende di piccole e medie dimensioni.

Negli ultimi 15 anni, la rete di vendita di prodotti alimentari si è ridotta quasi del 30%, a beneficio di quella relativa ai beni non alimentari. Parallelamente è diminuito il numero di punti vendita di piccole dimensioni e sono numericamente cresciute a un ritmo sostenuto, soprattutto negli ultimi anni, le unità di vendita con grandi superfici. Questa trasformazione è avvenuta nel solo e non tanto a seguito dell'entrata diretta nel settore del grande capitale con imprese a succursali, ma anche in virtù di una crescita dell'imprenditoria individuale o associata.

Supermercati, ipermercati, discount, grandi superfici specializzate, grandi magazzini, centri commerciali al dettaglio, sono le tipologie nelle quali si diversifica il servizio di distribuzione. Al di là delle differenze, il dato più evidente di questa trasformazione dell'apparato commerciale nazionale è costituito dal fatto che ha interessato la grande dimensione nelle sue varie tipologie, specialmente al Nord e al Centro, scarsamente al Sud.

In generale, comunque, risulta che le potenzialità di sviluppo del sistema distributivo nel Mezzogiorno sono particolarmente trascurate nella dimensione medio grande, che rappresenta invece un'importante occasione di rilancio non solo dell'economia terziaria, ma di tutti i comparti produttivi.

Una buona dose di miopia politica e la carenza di strategie integrate hanno marginalizzato l'impiego delle risorse storiche del territorio, proponendo un processo di

industrializzazione forzata che ha finito per distorcere l'evoluzione fisiologica di grandi aree territoriali. Ciò che manca al sud sono moderne condizioni di mercato e di confronto merceologico in grado di sopportare un'espansione qualificata dei consumi verso prodotti-servizi. E il commercio può dare le risposte necessarie in termini di innovazione, efficienza, qualità e prezzi dell'offerta. Il sistema distributivo meridionale ha risorse e capacità imprenditoriali di prim'ordine ma deve essere liberato da quei vincoli che lo hanno ingessato per lungo tempo, costringendolo ad atteggiamenti difensivi.

Quanto detto per il mezzogiorno, pur con i necessari distinguo, può valere più generale per l'intero sistema distributivo nazionale, che non è riuscita a superare le rigidità giuridico amministrative della legge 426. È opinione comune che questa normativa del 1971 sia un elemento frenante per la liberalizzazione del mercato e per un'adeguata e omogenea collocazione al suo interno di tutti i segmenti del sistema distributivo. La legge era stata concepita per creare un equilibrio tra domanda e offerta di servizi commerciali in un contesto socio-economico e di mercato frammentato e disomogeneo, che era diretta conseguenza di lunghi anni di economia di guerra e di fratture territoriali.

Scopo della 426 era quello di fungere da "clausola di salvataggio" per un'economia in fase di "rimonta". Un contesto ben diverso da quello attuale, caratterizzato innanzitutto da forme di interazione tra domanda e offerta, prodotte dall'internazionalizzazione dell'economia.

La nuova disciplina quindi deve rispondere alla doppia anima dell'internazionalizzazione che se da un lato procede sul terreno dell'omogenizzazione di normative e sistemi gestionali, dall'altro si schiude la porta alle aspettative dei mercati sorti nelle varie aree territoriali.

Una medaglia ha due facce, quindi, una riservata alla valorizzazione della pluralità delle tipologie merceologiche, l'altra al potenziamento delle legittime esigenze di specializzazione.

Un percorso riformatore che, in sintesi, coinvolga le grandi, le piccole e le medie aziende, abbinando legittime esigenze di espansione sul mercato all'impegno mirato alla qualificazione imprenditoriale.

Si tratta di obiettivi che non possono conoscere limiti di latitudine e su cui è possibile trovare ampie intese. Per questo tanto al Nord quanto al Sud devono valere regole uguali per tutti che consentano, specie nelle zone più arretrate, di porre rimedio con la necessaria

urgenza alle condizioni strutturali di debolezza che fiaccano il sistema economico nella sua globalità, incidono sui livelli occupazionali e rendono arduo l'opera degli imprenditori. Se così non sarà, la mancata riforma della 426 rischia di rallentare il processo di modernizzazione non solo dell'economia terziaria, ma di tutto il paese.

“La terziarizzazione dell'economia mondiale è ormai una realtà che permea ogni manifestazione dell'attività economica delle società a industrializzazione matura. Ciò significa che l'economia dei servizi interagisce profondamente con i processi produttivi manifatturieri e ne costituisce un insostituibile elemento di propulsione sui mercati. Inoltre è in grado di sviluppare autonome offerte di ricchezza attraverso la creazione di beni-servizi, dimostrando, così, di saper interpretare quella grande rivoluzione silenziosa che si sta svolgendo in Italia: lo storico passaggio dal mercato del produttore a quello del consumatore. Rivoluzione cui il sistema manifatturiero non avrebbe da solo potuto offrire risposte adeguate, né in termini di qualità finalizzata ai bisogni né di proiezione sui mercati.” (Luigi Trigona, segretario generale Confcommercio)

Tra tutti i comparti dell'economia terziaria, il sistema distributivo si è attrezzato ponendo mano a processi di razionalizzazione, ristrutturazione e specializzazione, che hanno interessato tutte le sue componenti dimensionali. Mentre la grande distribuzione ha saputo imporre il suo ruolo di nervatura commerciale a livello di grandi aree territoriali, le piccole medie imprese hanno risposto soprattutto con formule basate sull'integrazione delle politiche di acquisto e di vendita, dei sistemi di organizzazione, del marketing, della gestione, ma anche con la specializzazione e con uno sforzo di crescita dimensionale.

L'innovazione che caratterizza l'intero sistema distributivo ne riqualifica, di conseguenza, funzione e ruolo: non è più semplice e meccanico momento terminale di collocazione di beni sul territorio, ma elemento di raccordo di tutto il processo che va dalla produzione alla commercializzazione al consumo.

Tutto questo ha già consentito al sistema di occupare spazi e momenti prima riservati solo alle industrie produttrici, e ha profondamente terziarizzato le dinamiche economiche nazionali. Lo dimostra la funzione trainante del sistema terziario, ove è preminente la presenza del commercio, del turismo e dei servizi in termini sia di apporto al Pil sia occupazionali. Dal 1981 al 1993 il contributo del settore la formazione di valore aggiunto è sensibilmente cresciuto, passando dal 45 al 53%.

Contemporaneamente, il contributo dell'industria ha accusato un contraccolpo, scendendo dal 37% del 1981 al 30% del 1993. Anche dal punto di vista dell'apporto occupazionali i

settori terziario e industria hanno avuto la stessa dinamica registrata dal valore aggiunto: il primo è passato dal 37 al 47%, mentre secondo è calato dal 35 al 28%.

Il terziario, dunque, sorpassa l'industria, e questo avviene in tutte le aree territoriali del paese. Nel 1994, che pure ha rappresentato un anno di profonda crisi dell'economia nazionale, le percentuali di incidenza sul Pil mostrano una costante supremazia del terziario sull'industria: una media del 53% rispetto ad un 28%. Dati ancora più eclatanti se riferita al centro e al sud a dimostrazione del fatto che, soprattutto per queste aree, quella terziaria è l'unica via possibile allo sviluppo. Quella cioè in grado di stimolare adeguati processi di integrazione tra i vari settori economici.

8.5 LE CENTRALI D'ACQUISTO

"Parallelamente ai primi supermercati si è avuta anche la nascita delle prime centrali d'acquisto, ovvero, secondo la definizione di wikipedia, delle organizzazioni aventi come scopo quello di raggruppare gli ordini di un insieme di membri, offrendo delle condizioni d'acquisto migliori dovute all'ottenimento di economie di scala, nonché dei servizi di promozione per tutti i membri della stessa."

Una centrale d'acquisto gestisce gli acquisti dei propri affiliati dettaglianti e grossisti. Questa negoziazione implica lo studio dei prodotti, la ricerca dei fornitori, la negoziazione degli acquisti ed in alcuni casi le attività di ripartizione, di organizzazione e di documentazione. Questi servizi sono riservati all'uso esclusivo degli aderenti alla centrale d'acquisto, alla quale essi sono legati da un contratto a tempo determinato eventualmente rinnovabile.

"In origine, le centrali d'acquisto sono nate per contrastare il potere negoziale che le grandi imprese di produzione e trasformazione avevano nei confronti di una G.D.O. in passato notevolmente parcellizzata. La modalità è riferita principalmente alla Distribuzione Organizzata, caratterizzata da strutture proprietarie decentrate, ma vi è coinvolta pure la Grande Distribuzione laddove vi sia convenienza per specifiche linee di prodotto. Attraverso le Centrali d'Acquisto sono definiti i contratti quadro con i cosiddetti Grandi Fornitori e sono quindi esclusi dalle negoziazioni gli acquisti relativi ai

prodotti a marchio privato commerciale, ai prodotti di primo prezzo, alla gran parte dei prodotti freschi, ai prodotti locali e alla maggioranza dei prodotti non alimentari.

Per questa ragione il peso delle Centrali d'Acquisto sul totale degli approvvigionamenti delle aziende della G.D.O. che vi partecipano non supera mediamente il 50%. Inoltre, poiché non tutte le aziende distributive sono aderenti a Centrali d'Acquisto, risulta che attraverso queste strutture passa meno del 45% del totale delle forniture alla G.D.O. non specializzata." (Tierì, Gamba, 2009)

La legge 488/92 emanata dal Ministero delle Attività Produttive, definisce tre tipologie di centrale d'acquisto: l'unione volontaria, il gruppo d'acquisto e la cooperativa di consumo.

Le unioni volontarie sono forme di integrazione verticale, regolate da uno statuto ed evidenziate da un marchio comune, fra uno o più grossisti e commercianti al dettaglio i quali, pur conservando singolarmente la propria autonomia giuridica e patrimoniale, si accordano dal punto di vista operativo al fine di organizzare in comune gli acquisti, alcuni servizi per lo sviluppo delle vendite ed il miglioramento della produzione delle singole imprese aderenti. Casi emblematici di unioni volontarie in Italia sono Selex, Despar, Gruppo C3, M.D.O., Un.Vo. e Interdis (precedentemente conosciuta come VéGé, di fatto la prima unione volontaria italiana, attiva fin dal 1959).

I Gruppi di Acquisto sono associazioni fra soli dettaglianti, ciascuno dei quali conserva la propria autonomia giuridica e patrimoniale, promosse al fine di realizzare acquisti e servizi di vendita in comune. In questo caso rientrano Conad, Sisa, Sigma e Crai.

Le cooperative di consumo si costituiscono tra soci, in questo caso consumatori, per ottenere beni di consumo e/o durevoli, a condizioni più favorevoli di quelle presenti sul mercato. Svolgono la loro attività salvaguardando l'aspetto qualitativo di prodotti e servizi e accostando i prezzi di vendita a quelli di costo.

I soci, per il tramite della cooperativa, fanno acquisti in comune a condizioni migliori e la cooperativa stessa vende loro, direttamente, prodotti a prezzi più competitivi senza coinvolgere altri intermediari. Il caso italiano più noto è sicuramente Coop Italia.

Sulla base dei dati Symphony-IRI, le cinque principali centrali d'acquisto italiane per fatturato risultano:

- *"CENTRALE ITALIANA", che riunisce assieme i gruppi Coop Italia, Sigma, il Gigante e Despar Italia;*
- *"SICON", formata da Conad, Rewe e Interdis;*
- *"CS", che riunisce assieme Carrefour e gruppo S.U.N.;*

- *“AUCHAN-METRO”, che riunisce il Gruppo Sma-Auchan, Metro e Crai;*
- *“ESD”, formata da Selex, Agorà e Acqua&Sapone.*

Esse coprono complessivamente il 74% del mercato italiano, il quale nel 2009 ha generato un fatturato complessivo pari a 120,5 miliardi di Euro.

8.6 COOPERATIVE E NUOVA CULTURA DELL'IMPRESA

“Essere coinvolti su più fronti e al tempo stesso trovarsi spesso a rincorrere i cambiamenti tecnologici e organizzativi” questo è il dilemma delle cooperative on la grande distribuzione.

Certo, sia le coop consumatori sia le cooperative e i consorzi dei dettaglianti fanno parte del tessuto della grande distribuzione organizzata. E questo non fa che accentuare ancora di più questo dilemma che, per una struttura che coinvolge 4 milioni di persone e sviluppa interessi multinazionali, tocca particolarismi di grande socialità.

La grande distribuzione organizzata vista dalla Lega (ovvero la più grande associazione sindacale del paese) assomiglia a una galassia in cui trovano posto imprese di ogni dimensione. Il tutto però in perpetuo movimento, in relazione alla dinamica delle tecnologie della domanda. E qui trovano posto due peculiarità dell'impresa cooperativa su cui è sempre aperta la discussione interna: la base proprietaria e l'impegno etico verso consumatori.

Pertanto la residenza e la cultura dei soci contano molto. L'impegno etico presenta poi mille facce ed esigenze, operando come ulteriore vincolo sulle scelte manageriali. Un vincolo da mettere in rapporto con il compenso derivante da quel valore che è la differenza. Di conseguenza, ogni congresso è campo di battaglia sulle scelte più adatte a cogliere l'opportunità del mercato.

Il mercato del futuro sarà senza frontiere e la nuova competizione avrà come protagonista sistemi imprenditoriali sovranazionali che nella realtà italiana troveranno fertile terreno di insediamento e di sviluppo. Già oggi in tutti i settori economici si stanno manifestando posizioni dominanti. In diversi paesi europei le prime tre catene commerciali detengono oltre la metà delle quote di mercato e alcune hanno già dato vita a cartelli e società comuni per lo sviluppo all'estero.

Il sistema distributivo italiano sta trasformandosi a grande velocità e cominciano ad essere presenti tutte le formule commerciali. Non tutti però possono fare di tutto, neppure Coop può ambire a coprire tutte le possibili alternative del commercio moderno.

L' allarme quindi c'è ma è vissuto in termini di sfida e non di frustrazione. Non è contro la GDO, ma è per la qualità della GDO che la Lega chiede la vicinanza dell'antitrust e un ruolo regolatore dello Stato. È necessario, cioè, una nuova funzione dello Stato per garantire il rispetto delle regole, per contrastare fattori collusivi e per incanalare i comportamenti dei soggetti economici in una nuova consapevolezza sociale dell'imprenditorialità.

Nessuna richiesta, quindi, di politiche protettive. Nella lega esistono piccole imprese, tradizionali bollate oggi, ma tutti affidano il loro futuro a una consapevolezza sociale dell'imprenditorialità che pone la concorrenza quale quadro indispensabile con cui misurarsi. Si può parlare in questo senso, di una scelta della lega per la GDO, se la ricerca del vantaggio competitivo non viene fatta coincidere con la conquista di posizioni dominanti a danno dei consumatori. In tal caso infatti la grande distribuzione organizzata compete con la grande distribuzione per una maggiore copertura concorrenziale del mercato.

Tutti diamo per scontato, infatti, che le preferenze dei consumatori non tengano conto della differente forma dell'impresa. Esse invece si basano sulla qualità dell'offerta commerciale e sulla soddisfazione delle esigenze di acquisto al punto di vendita. Le diverse forme di GDO hanno quindi un giudice che non sarà lo stato ma gli acquirenti.

Affinché ciò sia possibile, si ritiene essenziale che tutte le formule e tecnologie di vendita debbano poter fiorire. Basti considerare alcune delle differenze esistenti nell'ambito della nozione di grande distribuzione organizzata per rendersene conto:

- *La grande distribuzione:*
 - *Opera di preferenza con grandi superfici di vendita, spesso insediate strategicamente sul territorio, tanto che gli investimenti sono occasioni di vere e proprie ridistribuzioni nelle funzioni urbanistiche (Il consumatore si sposta verso il punto di vendita);*
 - *Premia l'origine internazionale delle merci;*
- *La distribuzione organizzata:*
 - *Opera prevalentemente attraverso piccole e medie unità di vendita, inserite nel tessuto urbanistico esistente e negli insediamenti sparsi*

(Il punto di vendita si colloca il più vicino possibile al luogo di residenza o di attività del consumatore);

- *Premia l'origine locale delle merci.*

Si tratta ovviamente di specificità possibili e non sempre necessarie. Però, descrivono bene l'esistenza di spazi per la differenziazione delle tipologie imprenditoriali all'interno della GDO. Semmai ci si può chiedere quale senso abbia la nozione di GDO qualora questa abbracci le differenziazioni presenti e future delle forme distributive.

8.7 FORMAT DI VENDITA

La legislazione italiana distingue i vari punti vendita sulla base della dimensione in metri quadrati dell'area di vendita effettiva (quindi escludendo i magazzini di stoccaggio, gli spogliatoi, le eventuali gallerie, i parcheggi, ecc.).

In particolare la suddivisione secondo Nielsen, riconosciuta quasi universalmente, propone di suddividere i negozi della GDO in:

- *IPERMERCATO (negozi al dettaglio con area di vendita superiore ai 2.500 mq);*
- *SUPERMERCATO (negozi al dettaglio con area di vendita tra i 400 ed i 2.500 mq);*
- *LIBERO SERVIZIO (negozi al dettaglio con area di vendita tra i 100 ed i 400 mq);*
- *TRADIZIONALI (negozi al dettaglio con area di vendita inferiore ai 100 mq);*
- *DISCOUNT (negozi al dettaglio il cui assortimento non prevede prodotti di marca industriale);*
- *CASH & CARRY (negozi destinati alla vendita all'ingrosso);*
- *SPECIALIST DRUG STORE (negozi al dettaglio che vendono principalmente prodotti per la cura della casa e/o della persona).*

Molte aziende poi utilizzano alcuni termini stranieri per ripartire in sottocategorie la classificazione precedente. Va notato però che nella pratica questa nomenclatura non viene utilizzata con lo stesso significato dai vari operatori del settore, in quanto non esiste una definizione universale, anche perché alcuni termini si sovrappongono parzialmente in quanto a dimensioni del punto vendita.

In ogni caso, quelli a cui si fa maggiormente ricorso sono:

- *MEGASTORE* (ipermercati particolarmente grandi, tipicamente sopra i 10.000 mq di area di vendita);
- *IPERSTORE* (anche chiamati "MINI-IPER", sono ipermercati di superficie medio-piccola, tipicamente compresa tra i 2.500 ed i 4.000/5.000 mq);
- *SUPERSTORE* (negozi di dimensioni a cavallo tra i format "ipermercato" e "supermercato", in genere presentano un'area di vendita compresa tra circa 2.000 e 3.500 mq);
- *SUPERETTE* (anche chiamati "MINI-MARKET", sono punti vendita con superficie tra i 200 ed i 400 mq).

Nel complesso l'apparato distributivo italiano risulta costituito per circa il 75% da negozi appartenenti alla distribuzione moderna, intesa come punti di vendita di tipo self- service facenti capo a catene organizzate - quindi ipermercati, supermercati e negozi a libero servizio; mentre il restante 25% è formato da distribuzione tradizionale, ovvero ambulanti, mercati comunali, piccoli negozi despecializzati ed esercizi di vendita specializzati (come panetterie, salumerie, macellerie, ecc.).

La tabella () riportata alla fine del paragrafo rappresenta le quote di mercato detenute nei principali Paesi europei dagli ipermercati, intesi per ogni Nazione come i punti di vendita con superficie superiore ai 2.500 mq (sebbene la legislazione tedesca consideri ipermercati i negozi da più di 2.000 mq e l'Olanda tutti quelli sopra i 1.500 mq), dai supermercati tra i 400 ed i 2.500 mq e dalle superette da meno di 400 mq.*

Come si può notare, l'Italia è caratterizzata da una share detenuta dagli ipermercati superiore alla media europea (29% contro 25%), ma comunque sensibilmente più bassa rispetto alla Francia (dove è quasi il doppio), al Regno Unito, alla Repubblica Ceca, alla Finlandia, all'Ungheria ed alla Svezia.

Per quanto riguarda il canale supermercati, la quota di mercato italiana risulta essere nettamente inferiore alla media europea (48% contro 57%).

Il libero servizio italiano, invece, oltre a risultare superiore al dato medio registrato in Europa (23% contro 19%), è anche circa sei volte superiore ai valori registrati in Francia, Belgio, Germania e Olanda.

	IPER	SUPE	L.S.
AUSTRIA	9 %	79 %	11 %
BELGIO	12 %	82 %	6 %
DANIMARCA	17 %	72%	11 %
FINLANDIA	39 %	40 %	21 %
FRANCIA	55 %	40 %	4 %
GERMANIA	28 %	68 %	4 %
GRECIA	11 %	64 %	25 %
IRLANDA	24 %	49 %	26 %
ITALIA	29 %	48 %	23 %
NORVEGIA	9 %	71 %	19 %
OLANDA	4 %	91 %	5 %
POLONIA	17 %	45 %	39 %
PORTOGALLO	26 %	57 %	17 %
REGNO UNITO	51 %	25 %	24 %
REP. CEKA	42 %	35 %	23 %
REP.	0 %	67 %	33 %
SPAGNA	28 %	52 %	20 %
SVEZIA	32 %	59 %	9 %
SVIZZERA	25 %	52 %	23 %
UNGHERIA	35 %	38 %	27 %
EUROPA	25 %	57 %	19 %

(* tabella: quote di mercato degli Ipermercati Europei)

8.7.1 GLI IPERMERCATI

Secondo i dati censiti da Infocommercio, in Italia si contano oggi 993 ipermercati (74 in Toscana), per una superficie totale di 3.462.446 mq, che significa una superficie di vendita media di poco inferiore ai 3.700 mq.

Una delle caratteristiche principali degli ipermercati italiani è quindi la dimensione media relativamente contenuta: come riporta infatti il sito omniper.com, in Italia i negozi che presentano una superficie di vendita maggiore ai 10.000 mq sono circa una trentina e di questi soltanto quattro al momento superano i 15.000 mq.

Decisamente differente il discorso per gli altri Paesi Europei, dove i megastore sono ben più diffusi. La Francia ad esempio è considerata la patria degli ipermercati, annoverandone quasi 1.500, per oltre 5.700 mq di superficie media di vendita. Di questi, circa un centinaio risultano estesi più di 10.000 mq e quelli che superano i 15.000 mq sono oltre trenta. Il Belgio, pur contando solo un centinaio di ipermercati, presenta una superficie media di

vendita di oltre 7.000 mq e la Spagna, che annovera circa 500 iper, ha un'area commerciale media di circa 8.000 mq.

Per quanto riguarda gli ipermercati più grandi d'Europa, in Francia si può trovare un "Carrefour" che misura 25.000 mq, in Danimarca esiste un punto vendita della catena locale "Bilka" sviluppato su 29.000 mq e in Spagna è in fase di ultimazione un ipermercato "Alcampo" da circa 32.000 mq di superficie.

Per quanto riguarda l'Italia, i negozi più estesi risultano il "Carrefour" di Assago, il "Carrefour" di Carugate, l'"Iper" di Rozzano e l'"Auchan" di Rescaldina, tutti e quattro ubicati nel milanese e tutti con superficie compresa tra circa 15.500 e 16.000 mq.

I primi cinque gruppi a livello nazionale per fatturato del canale ipermercati, risultano, con circa il 71% del mercato che nel 2010 valeva 14,9 miliardi di Euro:

- 1) **COOP ITALIA** (insegne Ipercoop, Coop&Coop, Ipercoopca)
- 2) **ESSELUNGA**
- 3) **GRUPPO AUCHAN** (insegne Auchan, IperSimply Sma, Cityper Sma)
- 4) **GRUPPO CARREFOUR** (insegne Carrefour, Iperstore GS, Quiiper)
- 5) **FINIPER** (insegna Iper La Grande i)

Alcune catene si sono specializzate in una particolare tipologia di ipermercato, comunemente definita "iperalimentare", in cui nonostante le dimensioni superino i 2.500 mq (e in alcuni casi arrivano anche al doppio e anche oltre), ci si focalizza principalmente sui settori food, offrendo un vastissimo assortimento alimentare rispetto alla concorrenza, ma presentando un reparto non food quasi inesistente.

8.8 LA STRUTTURA DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE

La grande distribuzione organizzata, abbreviata in GDO, è composta da grandi strutture o grandi gruppi (in alcuni casi multinazionali) con molte strutture di vendita distribuite su tutto il territorio nazionale e/o internazionale. Si tratta di grosse strutture centrali che gestiscono punti vendita quasi sempre diretti.

I punti vendita sono generalmente classificati dalla grande distribuzione in base alla loro dimensione effettivamente adibita ad area di vendita, ad esclusione, cioè, di gallerie commerciali, parcheggi ecc., e in base alla natura dell'assortimento.

La struttura della grande distribuzione è piuttosto complessa. In sintesi, le aree funzionali sono:

Area acquisti

Si occupa della realizzazione degli assortimenti, pianificando acquisti e giacenze e relazionandosi con i fornitori. L'ufficio preposto è detto Direzione acquisti. Le attività legate agli acquisti vengono normalmente gestite a livello centrale e solo l'approvvigionamento dei prodotti deperibili è affidato alle filiali. Vi fanno capo varie figure professionali, tra le quali il responsabile degli acquisti.

Area vendita

Si occupa di realizzare e coordinare l'attività di commercializzazione dei prodotti nonché tutte quelle attività correlate, quali predisposizione di vetrine, pubblicità, campagne promozionali, ecc. E' l'area cui fa capo il maggior numero di profili professionali: responsabile delle vendite e del marketing, direttore di filiale, capi reparto, addetti alle vendite, addetti alle casse.

Area logistica

Il confezionamento, l'immagazzinamento, l'allestimento e il trasporto delle merci - aspetti un tempo di supporto - hanno assunto ormai un carattere strategico nel mondo del commercio. Tempestività dell'acquisto, riduzione delle scorte e freschezza delle merci rappresentano, infatti, elementi fondamentali per la qualità del servizio.

La logistica si occupa di organizzare ricevimento, controllo, marcatura e sistemazione nei magazzini della merce in arrivo dai punti di produzione. L'ufficio preposto si chiama Direzione logistica e vi fanno capo figure professionali come il responsabile della logistica e il magazziniere.

Direzione del punto vendita

La funzione di "regia" del singolo punto vendita viene svolta da varie figure specializzate, quali il direttore di filiale, i capi reparto, i supervisori di cassa.

Area amministrativa

Come tutte le organizzazioni produttive, anche la grande distribuzione ha bisogno di un apparato composto da uffici amministrativi di vario genere per la gestione del personale (assunzioni/cessazioni, paghe e contributi ecc.), la contabilità generale, i servizi di supporto (informatica, sicurezza) e via dicendo. (Fonte: ISFOL)

8.8.1 I PROFILI PROFESSIONALI CHE OPERANO NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE

Di seguito è riportata una panoramica dei principali profili professionali ricercati nella grande distribuzione; l'esistenza del singolo profilo professionale in un punto vendita e i relativi requisiti variano in rapporto alle dimensioni e alle scelte organizzative delle singole realtà commerciali.

Addetto alle casse

Registra le vendite e riceve i pagamenti. Le sue mansioni principali sono: effettuare le operazioni di cassa, rilasciare le ricevute di pagamento ed eventuali bolle di accompagnamento per le merci, provvedere alla consegna del denaro al Supervisore di cassa, oppure agli uffici amministrativi o, nei supermercati più piccoli, direttamente in banca.

Di norma sono preferiti candidati in possesso di diploma superiore. La formazione al ruolo è fornita dall'azienda. Oggi i supermercati puntano molto sul servizio alle casse come biglietto da visita dell'intera struttura e pertanto considerano gentilezza, professionalità e capacità di relazione requisiti fondamentali per gli addetti alle casse.

Supervisore casse (o cassiere principale)

Controlla e coordina l'attività degli addetti alle casse e la raccolta del denaro, cura la trasmissione dei dati contabili, assiste la clientela, organizza i turni di lavoro.

Deve avere conoscenze di natura contabile e saper utilizzare le tecnologie informatiche in uso nel supermercato in cui lavora.

Gode di notevole discrezionalità nel risolvere le problematiche che insorgono nei rapporti con la clientela e nel coordinamento degli addetti alle casse.

Per questo profilo professionale è richiesto un diploma ed è preferibile aver precedente esperienza come addetto alle casse o nella sezione amministrativa.

Addetto alle vendite

Assiste e orienta i clienti nelle operazioni di acquisto. Fondamentalmente si occupa di allestimento e rifornimento degli scaffali; deve inoltre conoscere il proprio reparto e le novità merceologiche per essere in grado di consigliare e orientare la clientela. Deve conoscere in modo specifico le caratteristiche dei prodotti di cui si occupa e deve saperli trattare e confezionare. E' inoltre importante che conosca le tecniche di vendita.

Le funzioni affidate a questa figura professionale variano molto in rapporto alle dimensioni del supermercato, e al reparto in cui opera: possono essere alquanto standardizzate per alcune realtà (grandi magazzini, self service) oppure estremamente specializzate relativamente ad alcuni settori merceologici quali alimentari freschi/gastronomia, elettrodomestici, computer.

La conoscenza di una lingua straniera e l'aver frequentato corsi sulle tecniche di vendita sono titoli preferenziali. In genere la formazione è affidata alle associazioni di categoria, anche se il più delle volte avviene "sul campo" e consiste nell'affiancare il neo-assunto a un venditore esperto.

Addetto alle vendite dei prodotti freschi

L'addetto ai reparti alimentari fornisce alla clientela un servizio di tipo tradizionale, simile a quello del piccolo esercizio. Infatti i reparti di panetteria, pasticceria, macelleria, pescheria, ortofrutta e gastronomia richiedono la presenza di addetti alle vendite qualificati; questo profilo professionale richiede pertanto competenze specifiche nel saper trattare e manipolare i prodotti del reparto, nonché nel saper consigliare al meglio la clientela e garantire ogni giorno la qualità e la freschezza dei prodotti.

In genere il supermercato ricerca persone che abbiano precedenti esperienze lavorative nel settore, ma non mancano le assunzioni di giovani apprendisti da formare.

Responsabile delle vendite e del marketing

Definisce le strategie commerciali. Si occupa di commercializzare i prodotti progettando e coordinando le iniziative legate alla vendita e alla promozione: cura l'esecuzione operativa delle attività promozionali, elabora i criteri di presentazione della merce, collabora a definire gli obiettivi commerciali.

Sono richieste generalmente una laurea in discipline economiche e conoscenze in marketing, merchandising (tecniche di esposizione del prodotto), comunicazione pubblicitaria.

Responsabile degli acquisti

Organizza l'approvvigionamento delle merci e ne assicura l'assortimento, definendo la quantità e i tempi di consegna dei prodotti. Controlla e coordina l'attività dei diversi fornitori; ha potere decisionale rispetto le quantità, i tempi di consegna, le modalità di pagamento; cura il reperimento dei fornitori; collabora alla messa a punto delle attività promozionali e pubblicitarie.

Il grado di autonomia di cui gode è elevato ed opera prevalentemente presso la sede centrale dalla quale intrattiene continui rapporti con i direttori di filiale e i fornitori. Per alcuni settori merceologici (come ad esempio gli alimentari deperibili) è prevista la figura del responsabile degli acquisti anche presso le filiali, dove normalmente svolge anche le funzioni di capo reparto o di altre figure intermedie.

Deve avere conoscenze relative alle scienze economiche, ai contratti commerciali, alle tecniche di analisi del mercato, al marketing e alla gestione del budget. La conoscenza dell'inglese tecnico-commerciale è importante. E' richiesto generalmente il diploma di scuola superiore (meglio di ragioneria) o la laurea in discipline economiche. Non è raro, però, che le competenze proprie di questa figura si acquisiscano sul campo, spesso aggiornate con corsi di formazione promossi dalla stessa azienda.

Capo reparto

E' il responsabile del settore di vendita a lui assegnato. Costituisce il responsabile di un'area commerciale, degli spazi, delle merci, delle risorse umane. Lavora in stretta collaborazione con la direzione del punto vendita per il controllo e l'acquisto delle merci, la creazione di attività promozionali, la gestione e il coordinamento del personale.

Per svolgere queste mansioni sono richieste conoscenze di base delle caratteristiche merceologiche dei prodotti venduti, nonché competenze in materia di budget e tecniche di vendita. Inoltre deve saper utilizzare i software aziendali creati per il rilevamento delle vendite, degli stock di merce, degli ordini. La formazione in tal senso viene fornita dall'azienda.

Deve possedere un diploma superiore o, meglio, una laurea in discipline economiche. Al capo reparto sono attribuite responsabilità di rilievo e una discreta autonomia decisionale.

Direttore di filiale

Dirige il punto vendita e risponde dei risultati commerciali e della qualità del servizio alla clientela. Costituisce pertanto il punto di raccordo tra la direzione centrale e i dipendenti della filiale.

Tra i suoi compiti: definire gli obiettivi commerciali, controllare il corretto andamento di ordini e consegne, essere responsabile della gestione del personale nonché dell'igiene e della sicurezza dei locali, predisporre i piani promozionali, intrattenere i rapporti con la sede centrale. Inoltre è responsabile della gestione del personale della filiale.

Deve possedere competenze riguardo a: discipline merceologiche, contrattualistica commerciale, gestione di bilancio, strategie di marketing; per accedere a questo profilo è

indicata una laurea in discipline economiche, alla quale verranno aggiunti numerosi momenti formativi aziendali.

Direttore di centro commerciale

Le funzioni di questa figura attengono alla gestione dell'immobile e della superficie espositiva, alle attività commerciali, promozionali e di animazione. Concretamente i compiti del direttore comportano: progettare e avviare il centro dal punto di vista del mix merceologico che lo compone, selezionando gli esercenti cui affittare uno spazio; provvedere alla manutenzione dell'immobile e degli spazi (nei centri maggiori questi compiti sono affidati al direttore tecnico); curare l'organizzazione complessiva (es. orari di apertura, aperture particolari, smaltimento dei rifiuti); predisporre attività pubblicitarie e di animazione, curare i rapporti tra i commercianti del centro; predisporre i budget di spesa e ripartirli fra i commercianti.

Le competenze richieste sono di tipo economico-amministrativo, giuridico, tecnico. E' preferibile possedere una laurea in queste materie, ma molto utili sono le precedenti esperienze nel campo commerciale nonché le doti organizzative e di leadership.

Magazziniere

E' una figura presente in tutte le imprese della grande distribuzione ed in quelle del commercio all'ingrosso, dove le merci sono gestite con tecniche di movimentazione e stoccaggio. Si occupa di: ricevere le merci dai fornitori, registrarle attraverso l'utilizzo di software specifici, gestire i resi, mettere in stoccaggio la merce, distribuirla nel punto vendita. A lui è affidata la gestione pratica del magazzino e per fare ciò deve saper utilizzare i mezzi di sollevamento e di trasporto delle merci e le tecnologie per la gestione contabile del magazzino.

Sono preferiti candidati in possesso di diploma di scuola superiore. Il magazziniere conosce in particolare le tecniche di gestione del magazzino, anche a livello amministrativo e contabile ed è capace di utilizzare per questo appositi software. Questa figura deve operare nel rispetto delle norme di sicurezza, interagire con gli spedizionieri, collaborare con i colleghi e con i responsabili degli altri reparti.

Responsabile della logistica

Gestisce gli ordini e la consegna delle merci, organizza la distribuzione, il trasporto e lo stoccaggio, programma gli acquisti e le vendite, decide le scorte da tenere, sceglie i mezzi di trasporto.

A questa figura sono richieste competenze su ciò che concerne la movimentazione delle merci, la pianificazione degli acquisti, la gestione delle merci e il controllo di qualità. E' un lavoro per il quale le competenze sono in evoluzione (cambiano le tecniche di movimentazione merci e i supporti informatici) e pertanto prevede formazione continua, in genere fatta dall'azienda.

E' preferito chi possiede una laurea in ingegneria o discipline economiche, nonché esperienze nel settore commerciale e conoscenze informatiche.

Merchandiser

Nei punti vendita l'esposizione e la collocazione del prodotto assume un'importanza fondamentale nell'influenzare l'acquisto.

Il Merchandiser è la persona che all'interno del settore commerciale/marketing di un'azienda è responsabile di tutte le attività di promozione all'interno dei punti vendita. Il merchandiser organizza e classifica l'offerta merceologica, progetta e realizza lo spazio di vendita, studia l'esposizione del prodotto. In concreto agisce sulle strutture espositive (scaffali, corsie ecc.) e sulla collocazione in orizzontale e in verticale dei prodotti.

E' preferito il candidato con diploma di scuola superiore o laurea a carattere tecnico-economico, marketing, comunicazione, ma è altrettanto importante, in aggiunta o in sostituzione, una pregressa esperienza lavorativa nel settore.

Promoter

Una figura professionale che presta la sua attività nei supermercati e nei centri commerciali pur non essendone - in genere - dipendente è il promoter.

Il promoter lavora nei supermercati o nei centri commerciali a contatto con la clientela offrendo assaggi, promuovendo articoli in offerta e distribuendo omaggi in occasione di campagne promozionali o lancio di nuovi prodotti sul mercato. Sono necessarie predisposizione ai rapporti con il pubblico e buone capacità di relazione. La formazione sui prodotti da promuovere o le tecniche di vendita è fatta di regola dal datore di lavoro.

Le aziende o i supermercati che necessitano di questo personale per le loro attività promozionali si affidano a società specializzate. (Fonte: ISFOL)

CAP IX

LA FORMAZIONE IN COOP CNNA

9.1 LA STORIA DI COOP ITALIA

Coop Italia, quale abbreviazione di Cooperativa di Consumatori, è un marchio che contraddistingue un sistema di cooperative italiane che gestisce una rete di superettes, supermercati ed ipermercati.

Il marchio è attribuito alle cooperative di consumatori consociate a Coop Italia (consorzio nazionale delle cooperative di consumo), a sua volta aderente alla Lega nazionale cooperative e mutue.

La parola coop è tuttavia anche usata come abbreviazione di società cooperativa.

I punti vendita Coop sono diffusi soprattutto nel Centro e Nord Italia, anche se è in aumento la presenza al Sud nelle Isole, in particolare in Campania, Puglia, Basilicata e Sicilia. Ad ogni modo, è assente in Molise, Calabria, Valle d'Aosta e Sardegna e pertanto, nonostante le sue dimensioni, non copre l'intero territorio nazionale.

In Italia il movimento della cooperazione di consumo nasce a Torino nel 1854 con l'Alleanza Cooperativa Torinese. Durante la fine del 1947 viene fondata l'Associazione Italiana delle Cooperative di Consumo, cooperativa nata per avviare la "pratica dell'acquisto collettivo" e per assicurare alle cooperative di consumatori migliori garanzie e condizioni nell'approvvigionamento dei prodotti. Durante quegli anni di grande difficoltà le cooperative rappresentano una alternativa ai negozi privati, garantendo risparmi grazie al superamento delle intermediazioni dei grossisti.

Fino agli anni '60 ci fu uno sviluppo nel centro nord con una forte diffusione capillare, questo aspetto rappresentò un limite per la gestione economica dell'attività commerciale, per superarlo fu avviato un processo di concentrazione attraverso la chiusura di oltre 2000 piccoli negozi e la creazione di centinaia di strutture moderne.

Nel 1967 nasce Coop Italia, consorzio nazionale d'acquisto di tutte le cooperative di consumo italiane, la creazione di un consorzio di acquisto era funzionale ed esprimeva una maggiore capacità contrattuale nei confronti dei fornitori. Al consorzio furono delegate altre attività, a partire dalla gestione dei magazzini, passando per lo sviluppo di azioni di marketing fino ad arrivare alla formazione del personale, consentendo al sistema delle cooperative di competere con la grande distribuzione privata.

Inoltre nel 1975 da una gestione totalmente centralizzata si passò ad un decentramento alle cooperative per consentire un miglior servizio al punto vendita e un aumento dell'efficienza delle strutture logistiche. Nel giugno del 1980 Coop Italia costituisce un nuovo consorzio per la gestione degli acquisti di prodotti non alimentari: Coop Italia no food, con sede a Sesto Fiorentino.

Oggi il sistema Coop è costituito da 115 cooperative di consumatori, di diversa dimensione (9 grandi, 14 medie e 92 piccole) e diffusione territoriale (le grandi Coop sono interregionali, mentre le piccole operano a livello di frazioni comunali), giuridicamente e operativamente autonome, associate a livello interregionale (nei distretti) e nazionale (in ANCC-Coop) al fine di condividere le politiche commerciali, le strategie aziendali e le iniziative a favore dei soci-consumatori e del territorio di riferimento.

È in atto, negli ultimi anni, un processo di razionalizzazione del sistema sia a livello centrale che territoriale, con fusioni tra cooperative, processi di espansione nelle regioni dell'Italia meridionale (Unicoop Tirreno in Campania, Coop Estense in Puglia e in Basilicata e la società Ipercoop Sicilia S.p.A., formata da Coop Liguria, Coop Lombardia, Coop Adriatica e Coop Consumatori Nordest in Sicilia). C'è stata anche un'esperienza di internazionalizzazione, con l'apertura di ipermercati in Croazia da parte di Hipermarketi Coop d.o.o., società controllata da Coop Nordest, tuttavia i 4 Ipercoop croati sono stati ceduti nel 2009 a SPAR Austria. Le 7 grandi cooperative del sistema Coop (Coop Adriatica, Coop Estense, Coop Consumatori Nordest, Coop Liguria, Coop Lombardia, Novacoop e Unicoop Tirreno) in passato hanno anche gestito una società (Dico) per gestire discount. Tuttavia, per problemi di redditività, da aprile 2013 la società è stata ceduta al gruppo Tuo, in cambio di 54 punti vendita situati prevalentemente a Roma e nel Lazio.

La struttura logistica legata agli acquisti non alimentari di Coop Italia C.N.N.A., un tempo ubicata a Sesto Fiorentino, si è trasferita a Prato, nei pressi dell'attuale tipografia del quotidiano La Nazione, con un ampliamento di circa 50.000 m².

La Coop ha fatto dell'etica un punto cardine del suo sistema di impresa; infatti, dal dicembre 1998 è stata la prima azienda europea ad aver ottenuto la certificazione SA 8000 (identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) e volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa (CSR - corporate social responsibility)).

In merito alla composizione del personale e alle tipologie contrattuali adottate, il Contratto nazionale della distribuzione cooperativa prevede una percentuale di assunti a tempo del 15% sul totale dei lavoratori, per ogni unità produttiva. Derogano a questo computo, i contratti di sostituzione, e l'inapplicabilità del limite ai punti vendita aperti negli ultimi due anni. Un articolo del CCNL obbliga le cooperative che impiegano più di 200 lavoratori (a tempo o stabilizzati a tempo pieno) ad assumere a tempo indeterminato una persona che svolge esclusivamente attività sindacale.

Nel settembre 2014 Coop Italia ha annunciato l'entrata, effettiva dal gennaio 2015, in Coopernic insieme all'ingresso del gruppo belga Dehaize, contemporaneamente all'impegno nella chiusura di ogni attività di Centrale Italiana, la centrale d'acquisto che vedeva Coop operare insieme a Despar e Sigma. Per Coop Italia si ha il passaggio da una rete nazionale di alleanze ad una internazionale.

9.2 ALCUNI DATI DI COOP ITALIA

Coop è il principale attore sul mercato italiano della grande distribuzione organizzata: nel 2011 la quota di mercato ha raggiunto il 18,4% e le vendite i 13,1 miliardi di euro (davanti ai gruppi francesi Carrefour e Auchan ed al concorrente italiano Conad). Conta 1.474 punti vendita in 16 regioni (sono assenti come rete Coop Valle d'Aosta, Molise, Calabria e Sardegna, se invece si considera anche la rete discount Dico, è presente in tutta Italia tranne in Calabria), con un numero totale di 56.900 dipendenti e 7,7 milioni di soci.

Facendo un confronto tra gli inizi del 2000 e oggi si nota un aumento dei numeri di punti vendita che vanno da 1.165 ai 1.474 attuali, sono aumentate anche tutte le altre componenti nel corso degli anni infatti l'area vendita è cresciuta a un tasso medio annuo

del 5,7% e i dipendenti sono aumentati al ritmo del 7,1% l'anno, in relazione al maggior fabbisogno di manodopera qualificata in grado di esprimere un servizio migliore.

L'innalzamento dei livelli qualitativi dell'offerta ha reso bene in termini di accresciuta produttività dell'intero sistema, tanto che le vendite lorde del gruppo sono salite a un saggio medio annuo dell'8,6% a prezzi costanti. Questo andamento estremamente favorevole trova conferma nello sviluppo della base sociale: i soci delle cooperative di consumatori sono infatti quadruplicati nel periodo considerato, passando da 783.000 a 2,9 milioni, con un avanzamento medio annuo dell'8,4%.

La più antica organizzazione di vendita si trova quindi a essere oggi l'impresa leader in cui elementi più significativi sono stati conseguiti tutti negli anni più recenti. Trent'anni fa Coop infatti era un'organizzazione di difesa dei consumatori, arroccata sulla politica di prezzi prevalentemente localizzata sulla base del negozio sotto casa, la bottega, tanto che la sua azione concorrenziale era definita antibottegaia.

Poi, con l'evolvere della società e la conseguente maggiore ricchezza, anche della classe operaia, nascono nuovi bisogni e le vecchie strutture si scontrano con la crescita economica socialisti si soci.

La recessione degli ultimi anni mette, però, alla prova le imprese. E anche i dati di bilancio riflettono i diversi modi di reagire alle difficoltà: nel periodo 90-93 per esempio le vendite sono cresciute del 43%, gli addetti del 14%, i soci del 22%, l'area di vendita del 21%. E questo è stato possibile grazie alla modernità di Coop infatti oggi le più grandi imprese di distribuzione mettono l'enfasi sui prodotti a marchio proprio e, di conseguenza, sulle proprie responsabilità dirette per la qualità e il prezzo. I "prodotti con amore" di Coop sono da molti anni un prototipo di questa strategia e ogni anno occupano uno spazio più elevato nel volume delle vendite. I prodotti a marchio Coop hanno comportato lo sviluppo di una nuova contrattualistica che con sente all'impresa di distribuzione di intervenire all'origine della filiera

È di moda l'internazionalizzazione e Coop è da tempo parte integrante di un movimento cooperativo di consumatori che in tutta Europa conta 20 milioni di soci nei soli paesi comunitari, un volume d'investimento di oltre 10.000 miliardi di euro, con un vasto potenziale di scambi. Per gli acquisti fa inoltre parte del raggruppamento Intercoop, cui aderiscono le organizzazioni cooperative anche extraeuropee.

Per quanto riguarda il centro Italia Coop è presente in due distretti i cui supermercati sono dislocati in varie province, infatti abbiamo:

- **Distretto Adriatico**

- Coop Adriatica (province di Belluno, Vicenza, Padova, Venezia, Treviso, Rovigo, Bologna, Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena, Rimini, Pesaro e Urbino, Ancona, Macerata, Fermo, Ascoli Piceno, Chieti. Dal 06/2014 ha assorbito Ex Coop Veneto);
- Coop Consumatori Nordest (province di Piacenza, Parma, Reggio Emilia, Mantova, Brescia, Venezia, Treviso, Rovigo, Pordenone, Udine, Gorizia, Trieste);
- Coop Estense (province di Modena, Ferrara, Foggia, Barletta-Andria-Trani, Bari, Brindisi, Taranto, Lecce, Matera).

- **Distretto Tirrenico**

- Coop Centro Italia (province di Arezzo, Siena, Perugia, Terni, Rieti, L'Aquila);
- Unicoop Firenze (province di Lucca, Pisa, Pistoia, Prato, Firenze, Arezzo e Siena);
- Unicoop Tirreno (province di Massa e Carrara, Lucca, Livorno, Grosseto, Siena, Terni, Viterbo, Roma, Latina, Frosinone, Caserta, Napoli e Avellino).

Inoltre Coop Italia ha adottato una strategia di multicanalità, in base alla quale sta sperimentando nuovi layout di vendita differenziati in base alla dimensioni dei punti vendita. In particolare, il vecchio canale supermercati si sta differenziando con la divisione in:

- Supermercati di prossimità o superette (fino a 1.000 m²), con un assortimento alimentare di base, caratterizzati dall'insegna InCoop;
- Supermercati medi (fino a circa 2.000-2.500 m²), con un vasto assortimento alimentare, caratterizzati dall'insegna Coop;
- Grandi supermercati o superstore (da 2.500 a circa 3.000-3.500 m²), con una discreta presenza anche di articoli non alimentari, caratterizzati dall'insegna Coop o, qualora inseriti in centri commerciali, Coop&Coop

In particolare, l'insegna "InCoop" è usata da Unicoop Tirreno, Unicoop Firenze, Coop Centro Italia, Coop Adriatica, Coop Lombardia, Coop Liguria e da alcune medie cooperative, mentre l'insegna "Coop&Coop" dalla sola Coop Adriatica.

Gli ipermercati con insegna Ipercoop hanno una superficie compresa tra 3.000 e 15.000 m² e rappresentano il top dell'offerta, con vasto assortimento sia alimentare che non alimentare e reparti specializzati in elettrodomestici, telefonia, hi-fi e, in alcuni casi, ottica e farmaci da banco.

Attualmente il più "piccolo" Ipercoop d'Italia è quello di Tremestieri Etneo (Le Ginestre), in provincia di Catania, con 3.200 m². Il più grande è quello di Modena (Grandemilia), con 12.000 m².

Come si nota dal prospetto, qui sotto, del dettaglio della presenza di Coop nelle varie regioni italiane (figura A) vediamo come la sua presenza sia maggiore in Emilia Romagna e in Toscana con ben oltre 200 negozi e più in generale si vede come la presenza sia più massiccia al Centro e Nord Italia rispetto al Sud in cui si trova meno della metà dei centri commerciali rispetto al Nord.

Regione	Numero di negozi
 Abruzzo	9
 Basilicata	1
 Campania	5
 Emilia-Romagna	227
 Friuli-Venezia Giulia	58
 Lazio	42
 Liguria	40
 Lombardia	116
 Marche	37
 Piemonte	60
 Puglia	12
 Sicilia	22
 Toscana	210
 Trentino-Alto Adige	25
 Umbria	37
 Veneto	92

(Figura A dettaglio della presenza di Coop)

Sono presenti inoltre alcuni concept store sperimentali:

- Tutto Coop Solo Food a Parma, gestito da Coop Consumatori Nordest, che è un negozio che vende esclusivamente prodotti alimentari a marchio Coop;
- Stai Bene Coop a Bologna, gestito da Coop Adriatica, che è un negozio dedicato al benessere, con alimenti biologici e salutistici, parafarmacia, ottica, puericultura, alimenti per bambini e cosmesi;

- *Le delizie di Coop Centro Italia a Perugia, che è un negozio che vende specialità regionali umbre nel centro storico.*

9.3 I VALORI DI COOP ITALIA

Coop aderisce alla lega nazionale delle cooperative e mutue che, storicamente, è la centrale cooperativa che fa riferimento ai valori ideali della sinistra. I principi della cooperazione però sono universali: la pace, la solidarietà, il rispetto per le persone, la tolleranza, le regole democratiche. E, oggi, sia i soci Coop che i consumatori sono persone di ogni convinzione ideale e politica. La divisione per colori appare quindi sempre più anacronistica, e spesso viene usata strumentalmente. Pur non rinnegando la propria storia, Coop da questa si è emancipata e oggi appartiene al paese e non ha una parte colorata di questo.

L'offerta di servizi complementari, con interessamento a politiche di miglioramento ecologico e della salute, hanno nel sistema cooperativo motivazioni che vanno oltre la fidelizzazione della clientela. Si fondano infatti sulla sollecitazione alla partecipazione dei soci. La socialità di Coop è al tempo stesso una finalità istituzionale e una leva di strategia imprenditoriale.

Questa socialità la si trova anche attraverso il volontariato infatti migliaia di soci, ogni giorno in tanti luoghi del paese, dedicano volontariamente del loro tempo all'attività sociali di Coop. Decidono e organizzano manifestazioni, si relazionano con i punti vendita e con il resto della base sociale, crea un rapporto continuo fra coop e territorio, istituzioni, associazioni. È grazie al loro, ad esempio, che Coop ha potuto raccogliere oltre 800.000 firme in cinque mesi a sostegno della proposta di legge di iniziativa popolare per la liberazione del mercato dei farmaci.

Va molto di moda che le imprese, chi più chi meno, presentano propri progetti di responsabilità sociale d'impresa: vale a dire che un'impresa si pone come obiettivo non solo un ritorno economico, ma anche generare effetti positivi sulla società, creare valore.

In questo modo l'impresa ottiene un ritorno di credibilità, di maggiore accettazione e non è un caso che la responsabilità sociale d'impresa sia stata scoperta da molte grandi imprese private all'indomani di clamorosi scandali finanziari. Per le cooperative, il successo della

responsabilità sociale d'impresa può essere letto come una conferma della giustezza del proprio modo di essere, confermato peraltro da numerosi riconoscimenti ottenuti. Sono le imprese private ad avvicinarsi ad alcuni principi cooperativi e non viceversa, anche se il modello di impresa cooperativa è irripetibile, basandosi su un'integrazione viva e dinamica tra catena del valore economico e catena del valore sociale.

A proposito di Responsabilità sociale "Altroconsumo", la principale associazione italiana di consumatori, che riunisce 300.000 soci, ha pubblicato sul numero della propria rivista di febbraio 2014, un'inchiesta sulle politiche di responsabilità sociale delle 6 maggiori imprese della grande distribuzione italiana, in cui emerge il primato di Coop.

L'indagine è stata realizzata da aprile a novembre 2013 in collaborazione con Consumers International e altre associazioni di consumatori e finanziata dalla Commissione Europea.

Sulle motivazioni del riconoscimento si legge che: "L'impegno etico è autentico, trasparente e condiviso. Non c'è mai un gap tra quanto Coop dichiara di fare e quello che realmente fa. Coop ha documentato che garantisce che i fornitori paghino il salario giusto ai dipendenti e che i termini di pagamento e di produzione siano ragionevoli".

Al Retail Award 2013, il premio dedicato al mondo distributivo italiano istituito dalle riviste Gdowee k e Mar k up, Coop si è aggiudicata il primo posto in 4 su 12 categorie selezionate:

- Sostenibilità premiata Ancc/Coop per l'attenzione al tema dell'acqua*
- Private label premiata Coop Italia per l'interpretazione strategica nell'assortimento a marche d'insegna*
- Customer satisfaction premiata Coop Italia per essere il retailer con il miglior indice*
- Premio della giuria premiato il Supermercato di Novoli Coop.fi per il format innovativo.*

Per concludere vediamo quindi quali sono i 7 principi che i padri fondatori hanno dato alla cooperativa:

- 1. **La cooperativa è la società aperta.** L'adesione alla cooperativa è aperta a tutte le persone che sottoscrivono almeno una quota sociale. E se s'uniscono senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa, per difendere i propri interessi le proprie aspirazioni di consumatori*
- 2. **Nella cooperativa vige la partecipazione democratica fra liberi ed uguali.** La cooperativa nasce e vive sui principi della democrazia economica, nella quale il*

potere di decisione è consegnato al voto libero ed uguale (una testa un voto) dei soci e dei loro delegati negli organismi elettivi.

3. **La cooperativa è un'impresa solidale e senza fini di speculazione privata.** *I soci, con decisione democratica, destinano gli utili della cooperativa: prevalenza a riserve indivisibili per lo sviluppo delle future generazioni; poi alla promozione e solidarietà cooperativa; eventualmente una remunerazione limitata della quota sociale e al ristorno in ragione degli acquisti fatti.*
4. **La cooperativa è autonoma e indipendente.** *La cooperativa è un'organizzazione autonoma, controllata dai soci. Essa può, da sola o con altre cooperative, fare accordi economici o programmatici con altre organizzazioni, inclusi governi, ma è tenuto 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 sviluppo e a quello della cooperazione in generale. La cooperativa si impegna a attuare campagne di informazione per sensibilizzare l'opinione pubblica, e particolarmente i giovani sulla natura e vantaggi della cooperazione.*
6. **La cooperativa lavora col movimento cooperativo, in tutto il mondo.** *La cooperativa mantiene efficienti e solidali rapporti con altre cooperative, a tutti livelli: locale, regionale, nazionale ed 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 fra le persone.*

Questi principi si ispirano alla dichiarazione di identità cooperativa approvato dal 31° congresso dell'alleanza cooperativa internazionale (Manchester, Inghilterra, 1995).

9.4 I VANTAGGI DERIVANTI DA COOP

Per analizzare quali sono i vantaggi che si instaurano con Coop bisogna fare riferimento a tutte le persone che si relazionano con quest'ultima ovvero i soci, i consumatori, i lavoratori e i fornitori.

Andiamo con ordine e vediamo quali vantaggi sono tratti da ognuna di queste figure.

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 ed informazione nell'ambito della attività della cooperativa;*
- *Mette in atto le forme più efficaci di partecipazione: modalità elettive, valorizzazione degli organismi rappresentativi e delle strutture sociali.*

I consumatori. *La coop opera per rappresentare gli interessi dei consumatori nel mercato della società. Alla Coop i consumatori cercano la convenienza su prodotti di qualità, che danno sicurezza 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 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 caratteristiche dell'imballaggio, sono più rispettosi dell'ambiente;*
- *Cura in particolare la qualità dei prodotti coop, alimentari e non, conservati a 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 denaro o sostituisce la merce che non sia stata di soddisfazione dell'acquirente, secondo modalità prestabilite;*
- *Svolge un'adeguata corretta informazione sui consumi, attraverso le etichette, i punti di vendita e altrimenti di comunicazione.*

I lavoratori. La Coop ritiene il lavoro uno degli elementi fondamentali dell'impresa cooperativa. Per questo assicura alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori pari opportunità, condizioni di lavoro eque, rispetto della dignità personale, valorizzazione della capacità professionale. 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 miglior 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 delle attribuzioni di ognuno. Per questo li tiene informati sull'andamento della cooperativa e installa procedure per raccogliere il contributo di ognuno
- Evita ogni tipo di favoritismo o di 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 la capacità professionali e lo spirito cooperativo di propri collaboratori;
- Affida ai propri dirigenti il compito di essere i primi divulgatori di 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 coerenza fra il dire 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 consumatori, di sentirsi operatori;
- Considera i sindacati e le rispettive rappresentanze aziendali dei lavoratori in riferimento per la definizione delle condizioni di lavoro e lo sviluppo di forme e strumenti di relazioni e partecipazione aziendali.

I fornitori. La coop sceglie fornitori di merci e servizi nell'interesse dei suoi soci e di tutti i consumatori. Vengono apprezzati gli imprenditori che godono di buona reputazione, che 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 non 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 verso fornitori comportamenti reciproci;*
- *Quando acquista le merci, ricerca la massima convenienza in rapporto alle qualità del prodotto;*
- *Chiede fornitori di impegnarsi adottare procedure di controllo sulle materie prime, sul processo di produzione e sul prodotto finito e a presentare certificazione di conformità. La deviazione degli standard qualitativi e igienici pattuiti, nonché l'aumento ingiustificato dei prezzi, comportano la revisione del contratto o l'interruzione dei rapporti;*
- *Scegliere, ovunque possibile, rapporti diretti, senza intermediazione;*
- *Privilegia le produzioni rispettose dell'ambiente della natura;*

Promuove il commercio equosolidale con i paesi in via di sviluppo.

9.5 LA NASCITA DI SCUOLA COOP

Scuola Coop nasce nel 2001 come luogo di incontro e confronto di valori, conoscenze, cultura e cultura d'impresa cooperativa.

Proprio perché nel cuore di un'impresa cooperativa stanno i lavoratori e proprio perché avere i lavoratori competenti, consapevoli e aggiornati è sempre più un impegno di una buona impresa, Coop, che al tema formazione ha sempre destinato risorse mirate, ha dato vita ad una vera e propria scuola di formazione: un luogo dove si insegna prima di tutto il difficile mestiere del cooperatore e dove sono i dirigenti stessi delle cooperative ad essere di volta in volta chiamati in qualità di testimoni. Importante è ovviamente anche l'apporto dei docenti esterni.

E' il luogo in cui si studia, si fa ricerca e formazione al servizio di chi lavora nelle cooperative di consumo (art.4 dello Statuto).

Persone che hanno voglia di imparare, che non si sentono “arrivate” e che apprezzano un contesto in cui è possibile confrontarsi, riflettere, condividere e cooperare.

A Scuola Coop concetti complessi come organizzazione, leadership, economia, comunicazione, etica, socialità possono trovare un senso specifico all'interno del mondo cooperativo.

Come si legge nell'articolo 4 dello statuto: “Il Consorzio ha lo scopo sociale di concorrere, nell'ambito delle sue competenze istituzionali, alla realizzazione degli scopi sociali delle cooperative di consumatori e loro consorzi, formando culturalmente e professionalmente in materia cooperativa il loro personale, con particolare riferimento a impiegati direttivi, quadri e dirigenti, nonché i loro amministratori, sindaci e soci.

E' compito essenziale del Consorzio contribuire alla creazione di nuove generazioni di operatori, con compiti di guida e responsabilità di direzione per lo sviluppo di Coop, promuovendo per ognuno dei ruoli professionali cui si rivolge le istanze di valorizzazione del consumo consapevole, che si esprimono attraverso i valori condensati nel marchio Coop.”

Le attività organizzate dalla Scuola sono il frutto del lavoro svolto con tante persone ma anche il frutto dello scambio con singoli, dirigenti e non. Persone che sono una fonte continua di idee con i loro racconti, le loro domande e i loro suggerimenti.

Un contributo importante è dato dai consulenti che spesso si rivelano dei collaboratori appassionati.

Il Comitato Didattico, composto dai responsabili della formazione delle cooperative, è il punto di riferimento: è una guida nell'organizzazione del lavoro con le cooperative, nello sviluppo di nuove proposte e progetti.

Il Comitato di Presidenza di Scuola Coop è attivo nello scambio, nella proposta e nell'ascolto per rendere la Scuola più attenta e propositiva nei confronti delle cooperative.

Il Consiglio di Amministrazione si occupa della gestione consorzio secondo le linee guida dichiarate nello Statuto.

Inoltre Scuola Coop in occasione dell'Anno Internazionale della Cooperazione da Giugno 2012 a Marzo 2013 ha svolto la prima edizione del Coop Contest: un concorso di idee per la Coop del presente e del futuro. In cui i partecipanti danno il loro contributo dapprima singolarmente, ciascuno con un'idea innovativa per Coop, e in un secondo momento lavorando in uno dei 9 gruppi che hanno prodotto degli studi di fattibilità sulle idee

selezionate. Alla fine del percorso la giuria, composta da dirigenti delle organizzazioni, premia il lavoro più autentico sulla base della fattibilità di quest'ultimo.

9.6 ORGANIGRAMMA E CARATTERISTICHE IMPRESA COOPERATIVA

Le cooperative sono governate dai soci. Più di 6,5 milioni di soci danno vita alla più grande organizzazione di consumatori esistenti in Europa.

Per quanto riguarda l'organigramma questo è diviso in due sezioni:

- *Nella prima parte troviamo i Soci (sociostruttura) che definiscono le linee di fondo e questo è composto da:*
 - *Sezione soci o Consigli di zona soci*
 - *Assemblea soci*
 - *Consiglio di Amministrazione*
- *Nella seconda parte invece troviamo in Tecnici (tecnostuttura) che in questo caso gestiscono operativamente le attività.*

E questo si compone di:

- *Comitato di direzione o Direzione operativa*
- *Quadri*
- *Ruoli intermedi*
- *Ruoli esecutivi*

Nel mezzo tra queste due strutture c'è la presidenza ovvero il presidente che attualmente è Marco Pedroni.

I soci inoltre partecipano alla vita della cooperativa in diversi modi:

- *Usando i servizi che la coop offre*
- *Svolgendo attività di volontariato sotto il segno della solidarietà: iniziative del tempo libero, collaborazione con altre associazioni di volontariato, iniziative culturali, iniziative legate alla promozione del consumo consapevole.*
- *Partecipando sul territorio alle riunioni e alle attività dei consigli di zona e delle sezioni soci, che costituiscono gli strumenti di rappresentanza sociale.*
- *Partecipando, attraverso meccanismi di rappresentanza, ai consigli di amministrazione dove si prendono le decisioni di governo dell'impresa.*

La cooperativa è strutturalmente diversa dalle imprese private pertanto le principali differenze sono rappresentate dai seguenti elementi:

- *Rappresentatività dei soci:*
 - *nelle imprese cooperative sono legittimati a partecipare alla società perché utenti e la quota sociale è uguale per tutti.*
 - *nell'impresa ordinaria sono legittimati a partecipare in base al conferimento del capitale sociale ovvero conta di più chi mette più soldi.*
- *Scopi dell'impresa:*
 - *nell'impresa cooperativa deve soddisfare interessi economici, sociali e culturali dei soci-utenti o lavoratori. L'utile è un mezzo per il raggiungimento dell'obiettivo.*
 - *nell'impresa ordinaria deve produrre utili per valorizzare il capitale di rischio conferito dei soci. L'utile è un fine.*
- *Titolarità della proprietà:*
 - *nell'impresa cooperativa i soci sono gestori e non proprietari del patrimonio cooperativo.*
 - *nell'impresa ordinaria gli utili e le riserve appartengono i soci in proporzione all'ammontare delle quote di capitale sociale conferito.*
- *Struttura organizzativa:*
 - *nell'impresa cooperativa organizzazione democratica ugualitaria basata sul principio "una testa un voto".*
 - *nell'impresa ordinaria democrazia di capitale. Conta di più chi investe più capitale.*
- *Utili di esercizio:*
 - *nella impresa cooperativa gli utili sono destinati a sostenere lo sviluppo e la solidità della cooperativa e non sono divisibili tra i soci.*
 - *nell'impresa ordinaria ripartiti tra i soci in proporzione alle quote di capitale sociale conferito.*

9.7 INTRODUZIONE DI COOP CNNA

Coop Italia – Consorzio Nazionale Non Alimentari (C.N.N.A.) è il Consorzio Nazionale che svolge la funzione di centrale logistica nazionale (acquisizione, smistamento e distribuzione) nel settore non alimentari per il sistema Coop.

L'edificio occupa: un area di 100.000 mq. con un fabbricato ad uso magazzino di 50.000 mq. di superficie, una palazzina uffici di circa 7.700 mq. suddivisi su 4 piani, oltre a circa 35.000 mq. fra piazzali di manovra e aree di sosta.

Una curiosità, sulla struttura, è che il tetto ospita l'impianto fotovoltaico primo per dimensione in Italia, tra gli impianti montati su un singolo edificio, e tra i primi venti in Europa. Si compone di 15.650 pannelli in silicio policristallino, una superficie pari a quella di 5 campi da calcio e una produzione a regime, di più di 3 milioni kWh di energia elettrica. Pari al consumo medio annuale di 1185 famiglie.

Questo mette in evidenza come i valori Coop, già evidenziati in precedenza, siano sempre presenti sia nella costruzione di un edificio che debba rispettare l'ambiente attraverso la riduzione delle emissioni e dei consumi fino ad arrivare a vere e proprie strutture "a impatto zero"; sia nell'attenzione al prodotto ad esempio con la riduzione del packaging che ha permesso di risparmiare 1390 tonnellate di nuovo materiale oppure l'utilizzo di materiali innovativi biodegradabili al 100% (come l'acido polilattico PLA derivante dall'amido di mais) con cui è stata realizzata un'intera linea monouso di piatti e bicchieri.

Il consorzio svolge la sua attività per i canali di vendita Ipermercati e Supermercati, con l'obiettivo di fornire un adeguato servizio alle Cooperative Associate e ai Soci e Consumatori Coop, contribuendo a garantire la qualità, la convenienza, e il rispetto dell'ambiente.

Nell'ambito del settore non alimentare sono trattate tutte le categorie di articoli, dalla piccola minuteria fino ai grandi volumi.

Il consorzio nazionale svolge la propria attività al servizio dei 100 ipermercati e circa 600 supermercati della rete di vendita Coop in Italia e all'estero infatti è presente l'ufficio estero.

Le merci sono preparate nei 2 magazzini di cui si compone il network distributivo: Prato: utilizzo misto per prodotti permanenti e prodotti stagionali come prodotti multimediali,

abbigliamento, tessile, casa, arredo giardino e minuteria varia. area Sud Faenza: prodotti stagionali e grandi volumi per area nord e dorsale adriatica.

9.8 LA FORMAZIONE IN COOP CNNA

Parlando con la Direttrice del Personale di Coop Cnna Dott. Ilaria Poli, nonché membro del comitato didattico scuola Coop (che è una unità professionale che raccoglie i vari responsabili della formazione di tutte le aziende che fanno parte del sistema Coop come la Coop Tirreno, la Coop Firenze ecc) la cui sede si trova a Montelupo Fiorentino, ho potuto apprezzare come avviene la formazione all'interno di questa organizzazione e il relativo peso che questa ha ad ogni livello.

L'attività di formazione, su circa 200 addetti totali dell'età media di 42 anni (più alta negli ultimi tempi sia per la situazione economica sia per l'innalzamento delle pensioni), si concentra, prevalentemente, su un gruppo di persone più ristretto infatti la parte relativa al magazzino fa principalmente formazione obbligatoria e poco più, come vedremo più avanti, mentre ai livelli amministrativi viene svolta in maniera più dettagliata sia per specifiche funzioni sia per quelle persone che hanno bisogno di particolari competenze, possiamo affermare quindi che non tutti fanno formazione allo stesso modo, essendo quest'ultima molto personalizzata in base alle esigenze.

Procediamo analiticamente e andiamo ad analizzare, punto per punto, come la formazione è strutturata, sia ai livelli più bassi che a quelli più alti, e come nasce l'esigenza di quest'ultima.

9.8.1 LA NASCITA' DEL FABBISOGNO FORMATIVO

La direttrice spiega che durante il comitato didattico, che si riunisce periodicamente, durante tutto l'anno, vengono discussi i vari aspetti della formazione: che vanno da aspetti puramente organizzativi (come ad esempio un corso messo a catalogo in cui non si riesce a raggiungere il numero minimo di partecipanti, oppure le iscrizioni che non vengono confermate), ad aspetti del tutto propositivi (come ad esempio la proposizione di corsi formativi nuovi da parte anche di società di consulenza esterna) ed infine si discute e si

collabora alla realizzazione di idee e progetti che poi Scuola Coop si impegnerà a mettere in pratica realizzando il corso di formazione vero e proprio.

L'attività formativa, come detto, viene quindi pianificata a fine/inizio anno, in cui con i vari responsabili si cerca di capire quali figure hanno la necessità di essere inserite in un percorso formativo che può essere:

- di consolidamento;

- per la crescita professionale.

Mentre avverte l'esigenza può nascere dall'ufficio formazione (interno) quando avviene un cambio di ruolo o piuttosto una nuova attività viene affidata alla persona che necessita quindi di nuove competenze. Pertanto l'analisi dei bisogni viene svolta concordemente sia dall'ufficio di formazione che dai responsabili stessi.

Una volta pianificato il tutto si va a valutare la fattibilità economica, se questa rientra all'interno dei budget prestabiliti per l'attuazione del corso.

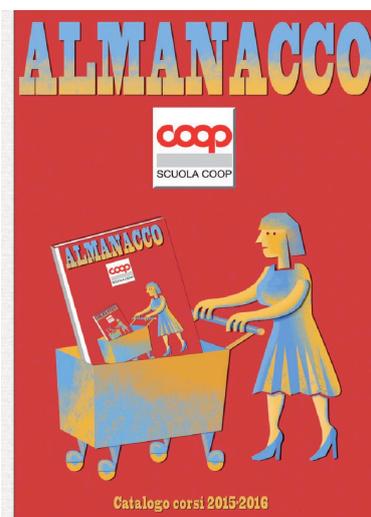
A tal proposito Coop Cnna ha adibito, al finanziamento della formazione, un Fondo Interprofessionale per garantire il sostegno di corsi, soprattutto a livello di master professionalizzanti, più onerosi. I soldi destinati a questo fondo vengono versati dall'INPS questo perché le cooperative possono optare, tutti gli anni, alla destinazione di questi fondi e scegliere di versare circa uno 0,30 in questo Fondo Interprofessionale, che viene accreditato con 2 anni di differenza, quindi così facendo le cooperative si trovano a disposizione dei soldi che possono usare, con la modalità di "Conto Formativo", ma devono rispettare tutti i parametri, della programmazione classica, della formazione per i fondi propri quali:

- la data;*
- l'inserimento partecipanti;*
- verifica della presenza;*
- la rendicontazione finale, fatta da un revisore dei conti per valutare quanto effettivamente è venuto a costare il corso e se è in linea con il budget predisposto a tale finalità.*

Il Fondo, inoltre, prevede anche dei piccoli Fondi Comuni (Fondi di Rotazione) che se qualcuno ne volesse usufruire deve presentare un progetto ed essere approvato.

9.8.2 LA PROPOSTA FORMATIVA

Un utile strumento, per i direttori del personale, che tutti gli anni Scuola Coop propone è rappresentato dal catalogo o meglio dall' almanacco (Figura A) delle attività formative, alla cui stesura partecipa anche il comitato didattico che valuta ad esempio quali attività formative hanno raggiunto la saturazione, nel senso che tutti hanno fatto quel tipo di attività, che quindi vengono scartate, oppure viene valutato l'inserimento di nuove attività formative e così via.



(Figura A: L'Almanacco per la Formazione 2015/2016)

Oltre alla cosiddetta formazione a catalogo, proposta da Scuola Coop, vengono studiate altre attività formative alcune di queste sono sotto forma di convegno, che mirano più ai livelli dirigenziali, e si basano su tematiche sempre diverse ad esempio l'ultima è stata sul "benessere organizzativo" che vengono svolti da relatori interni.

Sono presenti anche dei corsi formativi più lunghi, a livello di master professionalizzante della durata di minimo 8 giorni, come quelli sui prodotti a marchio Coop, e quelli tenuti da docenti esterni come ad esempio il corso sull'economia civile tenuto dal professore della Bicocca Luigino Bruni.

Da qui si evince che l'attività che fa Scuola Coop da una parte è molto finalizzata, ovviamente, al mondo Coop e dall'altra si avvale di docenti molto competenti in materia per aiutare i vari responsabili a realizzare nuovi progetti.

Queste sono le iniziative principali di Scuola Coop ma ciò non toglie che il Direttore del Personale possa valutare altre offerte formative, derivanti da società esterne, avendo quindi libero arbitrio.

9.8.3 LA FORMAZIONE OBBLIGATORIA IN COOP CNNA

Quando si parla di formazione obbligatoria, ai fini della legge, si deve effettuare una separazione tra quella che avviene ai piani più bassi, ruoli operativi, come il magazziniere, il macchinista ecc e quella invece che avviene ai piani alti, amministrativi, come l'ufficio affari esteri, la direzione del personale, uffici affari generali ecc. C'è poi quella obbligatoria per tutta l'organizzazione come ad esempio quella sulla sicurezza, come vedremo ora.

Partendo dai livelli più bassi, relativi al magazzino, una volta selezionati, in base ad un report effettuato da una società di consulenza a cui si appoggia Coop Cnna, il primo adempimento, obbligatorio, che devono effettuare è quello formativo sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (dlgs 81/2008), di 12 ore, visto che la mansione da magazziniere è considerata a rischio medio e quindi è richiesto come requisito pre-inserimento; in breve questo decreto propone un sistema di gestione della sicurezza e della salute in ambito lavorativo preventivo e permanente, attraverso:

- l'individuazione dei fattori e delle sorgenti di rischi;*
- la riduzione, che deve tendere al minimo del rischio;*
- il continuo controllo delle misure preventive messe in atto;*
- l'elaborazione di una strategia aziendale che comprenda tutti i fattori di una organizzazione (tecnologie, organizzazione, condizioni operative...).*

Per la formazione sulla sicurezza viene utilizzato un software specifico, quindi si attua una formazione a distanza, realizzato per 2 motivi il primo perché ognuno se la può fare per conto proprio e il secondo perché c'è una presenza molto elevata di stranieri che non conoscono bene la lingua italiana e attraverso l'aiuto di video e disegni riescono ad apprendere meglio i concetti.

Alla fine di questo adempimento formativo viene fatto un test al superamento del quale viene rilasciata una certificazione di idoneità relativa alla specifica mansione.

Dopo di che la persona viene inserita in magazzino e si ha una formazione, learning by doing, di 2 o 3 giorni grazie all'affiancamento al dipendente più anziano, che viene certificata da un'apposita scheda di affiancamento che deve essere poi spedita all'ufficio affari generali.

Altra certificazione di cui si richiede la presenza, a seconda della mansione che vanno a svolgere, è quella dell'haccp (Hazard Analysis and Critical Control Points è un protocollo, un insieme di procedure, volto a prevenire i pericoli di contaminazione alimentare) perché una parte del magazzino gestisce i prodotti integratori alimentari per cui è indispensabile averla.

Per quanto riguarda, invece, i livelli più alti l'inserimento delle persone selezionate avviene dopo aver fatto un colloquio con il responsabile della funzione preposta ad essere occupata a seguito dello screening effettuato dall'ufficio di collocamento.

Anche qui la formazione sulla sicurezza (dlgs 81/2008) è obbligatoria ma prevede meno ore, solo 8 perché per ovvi motivi si presta maggiore attenzione alla formazione, in tema di sicurezza, dei livelli più operativi, come i carrellisti, dove il rischio è più rilevante.

Dopo di che, come avviene per il magazzino, la formazione del nuovo entrato a livello amministrativo viene effettuata con l'affiancamento o al dipendente più esperto oppure al responsabile che spiegano sia le attività da svolgere sia i programmi, al computer, da usare, questo ad esempio succede spesso nei casi di maternità in cui l'affiancamento avviene qualche settimana prima che ciò avvenga.

Per i corsi di aggiornamento, riguardanti le disposizioni in termini di sicurezza, Coop Cnna ha a disposizione la propria RSPP certificata (ovvero: il responsabile della sicurezza sul lavoro predisposto alla valutazione dei rischi connessi all'attività lavorativa) e quindi attua una gestione interna, dove è l'ufficio affari generali in collaborazione con l'ufficio risorse umane che pianifica questo tipo di attività sulla sicurezza per coloro ad esempio che devono fare l'aggiornamento, piuttosto che la nuova formazione per quelli appena entrati, oppure l'aggiornamento di patentini particolari ecc, quindi tutto ciò che afferisce all'area sicurezza. Inoltre questa gestione interna comprende anche la formazione di vari gruppi riguardanti ad esempio le squadre di primo soccorso e le squadre antincendio, attivando delle consulenze con vigili del fuoco o medici per poter fare una formazione specifica avvalendosi pertanto di supporti esterni.

Sempre in tema di formazione obbligatoria un supporto aggiuntivo è dato anche da Scuola Coop, che si occupa oltre che di formazione anche di corsi di aggiornamento, per quanto

riguarda quelli sull'amministrazione del personale, come ad esempio l'uscita di una nuova legge e nuovi adempimenti, è presente una persona, in Scuola Coop, che manda costantemente un calendario abbastanza strutturato, che arriva fino a metà anno, in cui inserisce la programmazione di questi corsi in base alle necessità, visto che molte hanno scadenze fiscali ben precise come ad esempio a gennaio viene svolto il corso sul CUD. Oltre a queste si hanno anche corsi sulle "novità" amministrative e legislative riguardanti ad esempio l'iva piuttosto che percorsi di aggiornamento più strutturati che riguardano l'area di controllo di gestione, l'area budget ecc; questi sono quindi dei calendari a parte che riguardano sia l'area del personale che amministrativi.

Un ultimo corso di formazione che è in programma, per i piani amministrativi, è il decreto 231, la legge "sull'attività amministrativa degli enti" ovvero se un dipendente commette un reato penale di cui l'azienda si avvantaggia, quest'ultima è ritenuta responsabile in via amministrativa ed è tenuta a pagare ingenti sanzioni pecuniarie oppure la chiusura dell'attività in caso di recidiva. Questo decreto è stato introdotto dal governo nel 2001 per aiutare le aziende a far dimostrare che, se si verificasse la situazione suddetta, non hanno incentivato questo tipo di attività illecite prevedendo la creazione di un modello di organizzazione e gestione, attraverso tutta una serie di procedure per mappare quelle sensibili e individuare le eventuali criticità; infine chiede di istituire un organismo di vigilanza che valuterà, attraverso audit e interviste, che tutto sia svolto nella maniera più trasparente e regolare possibile.

L'azienda in questo senso può aderire o meno all'applicazione di questo modello e se lo fa diventa obbligatoria la formazione come per Coop CNNA.

In ultimo, per quanto riguarda la posizione di responsabile del personale c'è da dire che l'insieme delle cooperative ha dato vita alla "Comunità professionale dei Direttori del Personale", di cui la Dott. Poli è membro, questa svolge sia riunioni, riguardanti le politiche contrattuali, sia attività formative in ambito gius-lavoristico, riguardanti i rapporti con il personale, oppure corsi di formazione e aggiornamento, che organizza direttamente la commissione, sulle novità normative.

9.8.4 LE INIZIATIVE FORMATIVE E PROGETTAZIONE DEI CORSI IN COOP CNNA

Scuola Coop è una vera e propria succursale del mondo Coop, in cui la varie cooperative possono attuare la propria formazione, pertanto non si può parlare di esternalizzazione della formazione, a parte casi rari in cui si affida la formazione a terzi per competenze specifiche, sicuramente i corsi realizzati da questa sono più mirati essendo le persone derivanti tutte dal sistema Coop ed operanti all'interno di essa. La docenza è formata sia da consulenti esterni, che hanno però anni di esperienza nel mondo Coop, e questo fa sì che conoscano bene le esigenze e la tipologia di Azienda che hanno di fronte, sia docenti interni direttamente di Scuola Coop o eventualmente qualche referente della formazione interna di qualche cooperativa che svolge attività di docenza.

Parlando della progettazione a livello di formazione la Dott. Poli racconta di una iniziativa, che ha svolto recentemente, che ha riguardato tutti i responsabili intermedi come impiegati direttivi e i nuovi quadri, organizzata direttamente da loro con il supporto, logistico e di docenti, di Scuola Coop adattando i corsi a catalogo alla realtà aziendale e creandosi così un mini-master, della durata di una settimana.

La progettazione del corso è avvenuta prima di tutto partendo dall'analisi dei bisogni, visto che a catalogo non esisteva un'offerta simile, il cui scopo era un corso strutturato che consolidasse alcune caratteristiche (ad esempio leadership, comunicative ecc) che secondo l'azienda devovano appartenere ai vari responsabili. Una volta individuato il tema e la durata del corso, la direzione ha validato il progetto che grazie alla collaborazione di Scuola Coop ha permesso, una volta selezionate le materie idonee, di contattare i docenti. Le tematiche affrontate sono state:

- il "capo come coach", secondo cui deve essere autorevole ma non autoritario.*
- il modo di comunicare nelle diverse situazioni che si affrontano.*
- i valori Coop, che sono sempre ben presenti nell'offerta formativa di Scuola Coop.*

C'è stata, dunque, una vera e propria riunione con i 2 docenti, che ha portato a concordare il programma, stilando gli obiettivi del corso e facendo sì che ci fosse una correlazione tra obiettivi e programma. La logistica, come già detto, è stata Scuola Coop, che tra le altre motivazioni è stata scelta, in modo strategico, per il fatto che sul posto di lavoro ci sarebbero state troppe distrazioni (come ad es. colleghi, fax, telefonate di lavoro, urgenze

ecc), cosa da non poco conto, e questo evidenzia l'importanza che Coop Cnna dà alla formazione visto come un momento di massima condivisione di idee e concetti per poter migliorare, non tanto sotto l'aspetto delle competenze, ma piuttosto sotto il profilo del relazionarsi con le altre persone secondo comportamenti e valori impartiti dalla visione cooperativistica.

Tra le iniziative in tema di formazione è bene riproporre anche, il già citato, Coop Contest (che è già alla 2° edizione) ovvero una propria e vera gara tra persone under 35 scelte dalle varie aziende della Cooperativa, dove ad ogni persona viene chiesto di lanciare un'idea su un progetto che potrebbe servire a migliorare Coop, queste poi vengono selezionate sia dai partecipanti che da una giuria e i migliori concept vengono studiati attraverso un vero e proprio progetto, avvalendosi di una consulenza di product management, dove viene studiata la parte relativa alla ideazione, realizzazione, l'analisi dei costi, il conto economico ecc.; alla fine viene eletto il progetto migliore che sappia spiegare il perché possa essere utile per Coop, ma che porti anche benefici, a livello di conto economico, ovviamente il tutto dovrà essere in sintonia con i valori a mondo Coop.

Facendo una riflessione su quanto appena detto si nota come i Valori e la Cultura del mondo Coop siano sempre ben radicati all'interno di qualsiasi corso di formazione, questo fa sì che la formazione sia orientata verso una certa direzione incentrata più su i valori umani delle persone e sul loro modo di affrontare le circostanze piuttosto che rivolta all'arricchimento di quante più competenze viste in ottica di raggiungimento del risultato.

9.8.5 IL DILEMMA SULLA VALUTAZIONE DI COOP CNNA E LA MOTIVAZIONE

Per quel che riguarda la valutazione, riprendendo ad esempio il caso, il "Capo come Coach", esposto precedentemente, questa è stata fatta alla fine di ogni modulo solo da parte dei partecipanti, visto che le competenze erano di tipo manageriale e riguardava più che altro il comportamento nella quotidianità del responsabile, attraverso un questionario di valutazione dei singoli moduli e uno di valutazione complessiva del corso, per capire se è risultato efficace e per far emergere nuovi suggerimenti e approfondimenti (ad esempio nel caso specifico è stato richiesto di approfondire per esempio come fare il team coaching

piuttosto che il coaching individuale visto che spesso il responsabile si interfaccia con più persone).

In generale si può constatare che la valutazione del corso viene fatta più che altro in forma verbale, in cui viene dato un feedback rispetto al corso appena svolto, per due motivi il primo è che non essendo in tanti a sottoporsi alla formazione non si sente la necessità di strutturarlo e il secondo più importante è avere un feedback diretto e immediato basato sulle impressioni di ognuno che permetta di capire, al responsabile risorse umane, se è stata positiva o negativa l'esperienza, a proposito di quest'ultimo punto c'è da dire che l'oggettività della valutazione, in questo modo, viene meno perché quello che emerge è l'approccio personale che uno ha nei confronti di quest'ultima, infatti la Dott. Poli spiega che capita spesso, su un gruppo di persone, che ci sia quella sempre contenta ed entusiasta di fare formazione, quella che invece ha sempre da lamentarsi di quest'ultima ed infine quelli che danno valutazioni realmente critiche ed interessanti, ma che sono davvero pochi. Quello della valutazione in Coop è un vero e proprio "tema scottante", come spiega la stessa Ilaria, perché tuttora si hanno contrasti a livello sindacale su questo argomento, nel senso che il sindacato pur accettando di fare una valutazione individuale tende sempre a voler una omogeneizzazione di quest'ultima e il più oggettiva possibile, mentre Ilaria sostiene che il punto di vista, soggettivo, dei responsabili costituisca un vantaggio perché attraverso di esso si può cogliere aspetti del lato comportamentale, umanistico e collaborativo che da statistiche e numeri non emergerebbero dando così una visione distorta della realtà organizzativa, ad esempio se prendiamo in analisi una persona, matura, che potrebbe avere dei limiti fisici per cui non tiene i ritmi di produttività uguale agli altri ma che si rivela una persona sempre disponibile, collaborativa, che non si tira mai indietro e che fa gruppo a livello strettamente numerico-statistico sarebbe da valutare insufficientemente, ma a livello di valore umano può costituire una persona indispensabile all'organizzazione.

Per questo è stato anche organizzato un gruppo di lavoro con Scuola Coop, con la partecipazione di uno psicologo sociale, proprio sul tema della valutazione che ha cercato di dare nuovi punti di vista; a questo si è contrapposto l'intervento di General Electric che ha spiegato il suo punto di vista sul sistema di valutazione, che si discosta totalmente dal modo di pensare di Coop, essendo questo molto analitico, strutturato chiaro e minuzioso ma che mette in risalto più le performance delle persone piuttosto che la loro adesione ai

valori dell'azienda cosa invece molto importante per Coop, ribadendo ancora una volta la riflessione fatta prima.

Per quanto riguarda invece la motivazione, la Dott. Ilaria racconta che c'è stata nel passato una struttura che programmava degli incontri periodici tra responsabili e dipendenti in cui venivano forniti a quest'ultimi delle informazioni sull'andamento dell'azienda, di 2 tipi principalmente: il primo forniva i risultati di bilancio e l'altro dava i dati di preventivo, budget, per l'anno successivo più tutti i nuovi piani di attività che sarebbero stati sviluppati durante l'anno. Questa iniziativa è risultata molto interessante, soprattutto per la parte logistica del magazzino, perché le persone ai piani più bassi, che solitamente non hanno accesso ad un certo tipo di informazioni, costituiva un momento in cui venivano a conoscenza delle varie attività dell'azienda e dei relativi andamenti e in più era un'occasione in cui potevano esprimere quali fossero i problemi con cui si scontravano tutti i giorni, di cui si ignorava l'esistenza e a cui si poteva trovare soluzioni.

Questo però è andato lentamente a scomparire lasciando il posto all'attuale assemblea, annuale, dei dipendenti dove il presidente spiega gli andamenti della cooperativa ma dove non si ha un vero e proprio dialogo e confronto, come lo si potrebbe avere con il proprio responsabile.

L'unico sistema incentivante, che vige attualmente, è il salario variabile che è stato modificato attribuendo ad esso un'impronta individuale e non collettiva; attraverso delle schede di valutazione, distinte per livello, si va ad analizzare:

- A livelli più bassi: la presenza (basata su statistiche), il rispetto dei regolamenti comportamentali e il rispetto delle normative del contratto.*
- A livelli più alti: la valutazione è più strutturata comprendendo anche le competenze specifiche quindi le schede si compongono di voci guida quali la professionalità, il comportamento, il coordinamento, lo stile di leadership.*

Purtroppo con la crisi economica c'è stato l'arresto di nuove iniziative, come il progetto di centralizzazione di tutte le merceologie che vengono distribuite in tutte le cooperative d'Italia, perché, anche se per ultimi, hanno risentito il contraccolpo derivante dal calo delle vendite dei negozi e questo ha fatto sì che tutte le collaborazioni, condivisioni ecc siano passate in secondo piano.

9.9 UN FOCUS SULLA FORMAZIONE VISTA DA SCUOLA COOP

Ho avuto il piacere di parlare con il Dott. Stefano Ferrata, formatore presso Scuola Coop, che mi ha potuto dare il suo parere su cosa vuol dire fare formazione all'interno della cooperativa.

Come già ampiamente ribadito, Scuola Coop è l'ente nazionale di formazione delle cooperative di consumo, queste ultime, volendo sintetizzare, rappresentano un sistema "federato" di cooperative (ad esempio a Pisa abbiamo Coop Firenze, a Livorno Coop Tirreno, a Rimini abbiamo Coop Adriatica ecc) quindi costituiscono dei veri e propri distretti.

Al di sopra, dei distretti di cooperative, abbiamo in comune 3 enti di maggiore rilevanza:

- *Coop Italia, che è il consorzio di marketing del sistema cooperativo che ha 2 grandi compiti: il primo è quello di stipulare i contratti, a monte, con i grandi fornitori e il secondo è quello di sviluppare il prodotto a marchio Coop.*
- *Coop Cnna di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente.*
- *Scuola Coop, che funge da succursale della formazione in aggiunta a quella che già avviene all'interno di ogni singola cooperativa.*

Guardando i numeri, si evidenzia come Scuola Coop sia una realtà "micro" riferendo la propria offerta a circa 2.000 cooperanti, rispetto a tutto il network di cooperative, infatti il sistema cooperativo impiega circa 55.000 persone (in cui ad esempio cooperative come Unicoop Firenze impiega 8.500 persone) ed il grosso della formazione viene svolta internamente, come visto ad esempio in Coop Cnna con la formazione sulla sicurezza oppure in qualsiasi Coop tutti gli addetti che incontriamo, come gli addetti ai banchi della carne e del pesce ad esempio, sono formati internamente.

Scuola Coop nasce nel 2001 con l'idea di mettere a disposizione una formazione sulla cultura organizzativa, perché Coop è una impresa "speciale": che fa della commistione tra il Sociale e il Commerciale il suo punto di forza, utilizzando il commerciale come strumento per raggiungere fini, oltre che commerciali, anche sociali.

Si rivolge esclusivamente alla parte dei Responsabili di Cooperativa che va dal responsabile della vendita fino a tutte le direzioni di sede, dei livelli amministrativi.

Rivolgendosi a queste figure, quindi, la formazione che viene attuata non è di tipo "cogente" nel senso che non impartisce delle disposizioni obbligatorie da seguire, ad

esempio a livello di comportamento o di procedure, come può capitare, invece, all'interno della cooperativa nel caso vengano cambiate le strategie e gli obiettivi aziendali.

La motivazione, spiega il Dott. Ferrata, è presente in tutti i corsi perché l'idea è che il formatore non può motivare ma può creare un contesto in cui ci si sente motivati e che valga la pena metterci del proprio. Anche se c'è un limite rappresentato dal fatto che quando la persona rientra nella propria "realtà organizzativa" spesso non trova questo tipo di contesto "motivante".

La missione, che si è data Scuola Coop, è quella di aiutare le singole persone, delle cooperative, ad elaborare un pensiero proprio rispetto all'impronta organizzativa da dare al proprio operare e questo, come spiega Stefano, è molto importante perché essendo le Coop divise in distretti, pur facendo lo stesso lavoro hanno comunque stili organizzativi e gestionali abbastanza diversi tra di loro, quindi il lavoro del formatore è, prima di tutto, creare un "terreno comune" per far sì che tutti partano sullo stesso livello.

Parlando di formazione, nel senso etimologico del termine, il Dott. Ferrata dà una sua definizione molto chiara, la vede come un processo che sta in mezzo tra due polarità contrapposte: la prima vista come uno strumento per far passare quelle che sono le politiche aziendali mentre la seconda vista come strumento per aumentare il potere negoziale di chi la frequenta, inteso come l'insieme di competenze, capacità di elaborazione, conoscenze ecc che ogni singola persona, all'interno della propria organizzazione, adotta per aumentare il livello di discrezionalità del proprio ruolo che, come spiega Stefano, ha:

- *Un area prescritta: sono l'insieme di mansioni che bisogna svolgere all'interno del ruolo.*
- *Un area discrezionale: è l'insieme di decisioni che attengono al proprio ruolo e che si possono prendere a propria discrezione senza andare fuori da quest'ultimo.*
- *Un area innovativa: questa attiene molto alla "cultura dell'errore" perché può essere vista come il risultato di una "disobbedienza andata a buon fine" (teoria del Prof. De Toni) cioè che dall'errore ne nasce una cosa "fatta bene" allora crea una tale adesione che alla fine diventa una "procedura", una routine, nonostante il tutto sia nato dalla disobbedienza, sennò non ci sarebbe innovazione.*

L'organigramma di Scuola Coop, è molto essenziale, questo comprende un Direttore, tre formatori e due segretarie. Ovviamente non tutta la formazione viene erogata direttamente dai formatori interni a Scuola Coop ma questa si avvale di docenti e formatori esterni, la cui caratteristica peculiare è che vengono considerati "artigiani della formazione" pertanto l'offerta formativa non sarà mai chiamata ad erogarla una società di consulenza, molto strutturata, piuttosto che una multinazionale, che abbiano pacchetti formativi standard o già "confezionati" e questo deriva dal pensiero che per distinguersi, dalle altre modalità di impresa, è ovvio che una società di consulenza abbia una propria visione e che quest'ultima si discosti da quella di Scuola Coop e quindi si preferisce lavorare con docenti singoli che abbiano una, propria, esperienza e competenza che possa rispondere alle esigenze richieste affinché si possa instaurare un vero e proprio rapporto di fiducia affidandogli il corso di formazione.

Questo rapporto nasce o su referenze delle singole cooperative, che hanno già avuto modo di lavorare con la società di consulenza, oppure attraverso conoscenze proprie, dopo di che si ha un vero e proprio affiancamento in aula, del "nuovo" docente, con i formatori interni, che fanno da mediatori, in modo da poter osservare come questo si comporta, per vedere se si crea la giusta sintonia in "aula" e se c'è coerenza con la filosofia Coop.

Le offerte formative che vengono proposte sono principalmente di 2 tipi:

- *Corsi strutturati: che vengono divisi in corsi, della durata di 2 giorni, in percorsi, di 15 giornate, quindi, molto più articolati e lunghi.*
- *Progetti speciali: che comprende sia i lavori di gruppo, tenuti da esperti in materia come ad esempio l'economista, il responsabile dell'organizzazione, lo psicologo sociale ecc, oppure altri progetti come il Coop Contest.*

Il Dott. Ferrata, poi, tiene a spiegare che la formazione deve essere vista come un vero e proprio momento di apprendimento, perché l'idea che si ha, in generale in altre realtà, di formazione spesso è quella di "formattazione": ovvero cancellare le conoscenze apprese fino a quel momento e proporre di nuove, cambiando così i comportamenti in base a quella che è la politica aziendale espressa in quel momento.

Continua, poi, spiegando che all'interno dei corsi si lavora molto sulla "positività" delle persone nel senso che: se si pensa che la formazione è ideata solo per andare ad annullare i gap tra conoscenze proprie e quelle richieste per un certo ruolo, il rischio è che molte volte concentrandosi solo su questo gap si va ad offuscare quelli che, invece, sono i propri asset

vincenti e positivi, “snaturando” completamente quelle che sono le competenze forti del soggetto, in tal senso, quindi, si ritiene di non lavorare in modo corretto su una persona concentrandosi solamente sul gap ma il concetto di fondo che si vuole far passare è quello di “non dimenticare mai chi siamo e quali sono i nostri punti di forza”.

Parlando, invece, di valutazione della formazione, si è in linea con quanto già detto nei paragrafi precedenti dalla Dott. Poli, viene ribadito pertanto il concetto che i percorsi formativi di Scuola Coop non sono finalizzati alla valutazione dei partecipanti perché così facendo si rischia di alzare una serie di “barriere difensive” compromettendo il lavoro del formatore. La valutazione quindi, sia in senso formale che in senso informale, non viene fatta, in alcuni casi, però, può capitare che il formatore riferisca, alla cooperativa corrispondente, di aver notato uno o più talenti all’interno del corso e che si confronti con il responsabile per poter sviluppare un percorso più idoneo alla sua crescita; questo avviene solo nel caso in cui si riscontrino cose positive, non avviene il contrario, sempre per il timore di innalzare delle barriere.

Pertanto il contesto organizzativo che si propone è di assoluta libertà perché da quest’ultima si crede di poter trarre maggior efficacia formativa.

I percorsi formativi proposti all’interno del catalogo, sono, per la maggior parte, nati sia da riunioni, annuali, con i responsabili delle singole cooperative sia dall’ascolto attivo di quello che è successo negli anni precedenti come ad esempio: leggendo i segnali deboli dell’aula, interpretando il “non detto”, richieste proposte durante i corsi e così via. Negli anni l’offerta formativa è cambiata molto, infatti, inizialmente era più “irreggimentata” facendo offerte abbastanza canoniche perché lo spazio che si dedicava a quest’ultima era molto ristretto, con gli anni la fiducia in Scuola Coop è cresciuta e con questo anche l’offerta formativa ha subito un cambiamento inserendo proposte più sperimentali e avviando nuovi tipi di progetti, mai visti prima.

Per quanto riguarda la tecnologia, come ad esempio l’e-learning, questa non viene sfruttata da Scuola Coop perché rispetto alla missione Coop di lavorare sulla “cultura organizzativa” si pensa che la formazione a distanza non sia particolarmente utile mentre lo sono tutte quelle formazioni “proceduralizzate” fatte internamente alle cooperative, come la formazione obbligatoria ad esempio sulla sicurezza.

Ultimo tema affrontato è il progetto del Coop Contest che viene considerato una proposta formativa innovativa e che dà la possibilità alle persone di apprendere cose mai viste prima e di cui ignoravano l’esistenza, inoltre si dà una grossa valorizzazione alle persone;

l'unico neo di questo progetto è quello che essendo le varie cooperative completamente diverse tra loro, essendo un sistema di federazioni come si diceva all'inizio, Scuola Coop non può imporre la realizzazione del progetto ma devono essere loro stesse eventualmente a proporlo. Alcuni di questi progetti, però, hanno influenzato le decisioni operative delle Coop e, anche se non è stato dato il nome del progetto, presentato in Coop Contest, si riconosce l'impronta dato da questo: ad esempio, all'expo 2015 sarà presente Coop con un progetto che si chiama "il supermercato del futuro" la cui struttura portante prende ispirazione proprio dal progetto che ha vinto l'anno scorso, che prevede una organizzazione diversa del supermercato ovvero basata sulla filiera dei prodotti.

Un'altra critica che mi sento di fare è che c'è poco riconoscimento ai ragazzi che svolgono questi progetti; per questo il Dott. Ferrata, riconosce, che l'azienda sta pensando di definire dei criteri per far sì che ci sia più riconoscenza al valore dei giovani che si mettono in gioco.

CONCLUSIONI

Per meglio comprendere l'obiettivo di questo lavoro occorre riportare delle conclusioni che permettano di fornire una visione d'insieme dell'importanza delle risorse umane per le cooperative con esplicito riferimento al settore della grande distribuzione organizzata.

Siamo partiti da considerare il personale non più sotto un'ottica di costo, ma come fattore di vitale importanza per l'attuazione delle strategie aziendali volte al perseguimento delle competenze distintive.

Abbiamo così incentrato i nostri discorsi sulle persone, il vero motore di ogni fenomeno economico, permettendo così di valorizzare quegli elementi che, per la loro natura, nessun bilancio può, ad oggi, evidenziare.

Abbiamo, poi, parlato di ruoli e del concetto che sottostà al ruolo: un concetto che oggi "sfonda" i confini della mansione e si proietta in una logica di "creazione delle professionalità" alimentata non solo dalla formazione ma dall'importanza dell'aspetto motivante.

Siamo giunti così all'analisi delle politiche gestionali a livello macro, tracciando così le modalità generali di sviluppo del capitale umano con riferimento agli interventi formativi e selettivi.

Parlando, poi, del tema centrale, di questa tesi, ovvero la formazione all'interno di Coop Cnna abbiamo potuto fare un'analisi critica grazie a due punti di vista avuti rispettivamente da: la direttrice del personale Dott.ssa Ilaria Poli e un formatore di Scuola Coop Dott. Stefano Ferrata. Questo ha messo in evidenza come viene svolta la formazione, a tutti i livelli, facendo una distinzione tra formazione obbligatoria, ai fini di legge, e una formazione più strutturata e "volontaria" il cui duplice scopo è quello, da una parte, di far accrescere le competenze "deboli" e far emergere quelle "forti", dall'altra, invece, quello di migliorare il clima organizzativo lavorando sul proprio "modo di fare cooperativa".

Pare evidente che la formazione proposta da Scuola Coop è una formazione non tanto intesa come un "apprendere nuove conoscenze tecniche" quindi, in parole povere, insegnare a svolgere il proprio lavoro di responsabile ma è piuttosto concentrata su infondere nelle persone la cultura di "fare cooperativa", con tutte le accezioni che questa

comporta, perché ricordiamoci che Coop, essendo una cooperativa, non ha gli stessi fini di una società per azioni ma persegue anche fini Sociali.

Pertanto la formazione offerta si diversifica completamente da quella che troviamo sul mercato, pertanto, come ci spiega il Dott. Ferrata, anche la scelta dei formatori/docenti esterni è molto rigida, vengono infatti selezionati in base a quelli che sono le adesioni alla filosofia e alla cultura di Coop.

I limiti, invece, che ho potuto riscontrare in questo caso, a mio personale parere sono:

- *Quelli di natura, prettamente, “demografica” nel senso che, come evidenzia la Dott.ssa Ilaria Poli, si ha la presenza di persone extracomunitarie all’interno dell’organizzazione tant’è che avvolta si ha difficoltà a far apprendere delle nozioni per difficoltà derivanti dalla non conoscenza della lingua italiana.*
- *Quelli derivanti dal sistema “federale” che si è venuto a creare tra le varie Coop tant’è che ogni “federazione” pur svolgendo lo stesso lavoro ha realtà gestionali e organizzative diverse e, come evidenzia il Dott. Ferrata, questo comporta che il lavoro di motivazione fatto all’interno di Scuola Coop molte volte non trova riscontro con il contesto in cui si trova ad operare nella quotidianità.*
- *Ed infine l’ultimo limite è quello riconducibile al progetto del Coop Contest in cui, a mio parere, bisognerebbe valorizzare di più l’apporto dato dai giovani magari realizzando il progetto che questi hanno costruito con tanto “sacrificio” ed impegno.*

In conclusione possiamo affermare che in un contesto diverso come quello di Coop, una corretta gestione del fattore umano permetterà di imprimere alla strategia e alle modalità operative un elemento distintivo, lavorando molto sulla cultura organizzativa, consentendo così alle persone di sentirsi parte di una cooperativa.

Un progetto implementabile grazie alle sempre più attente politiche formative, volte quasi esclusivamente ad una valorizzazione della persona.

BIBLIOGRAFIA

- AJELLO A.M, *La competenza tra flessibilità e specializzazione*, Franco Angeli, Milano, 1998.
- AJELLO A.M, *La competenza*, il Mulino, Bologna, 2002.
- AMIETTA, *I luoghi dell'apprendimento*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- ANZALONE F., CABURLOTTO F., *E-Learning, comunicare e formarsi on line*, Lupetti, Milano, 2003.
- AUTERI E., *Management delle risorse umane*, Giappichelli editore, III edizione
- AUTERI E., *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Guerrini e associati, Milano, 2004.
- BALDASSARRE S., *Qualità e progetto formativo*, Francoangeli, Milano, 2003.
- BARAVELLI M. *L'evoluzione dei ruoli professionali nelle banche. La gestione delle relazioni con la clientela*, in *sviluppo & organizzazione*, n.171, 1999.
- 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.
- BASSETTI 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 Iveco*, Enrico Bovina, Michele Colombo, Ezio Fregnan presentazione di Paolo Monferino 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 Pugliesi, L'Aquila, 1995.

CARRETTA A., *Il governo del cambiamento culturale in banca. Modelli di analisi, strumenti operativi, valori individuali*, Bancaria Editrice, Roma, 2001.

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 MANAGEMENT: *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, 1988.

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

DUANE M.S., *Si fa strada il knowledge worker*, in banca e finanza, 2007.

ESPOSITO G., MANTESE G., *E-Learning: una guida operativa*, Francoangeli, Milano, 2003.

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.

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.

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. Giannessi.

GIANNINI M., *Dispense di organizzazione aziendale*, dipartimento di economia aziendale E. Giannessi.

GIANNINI M., *Dispense di organizzazione delle aziende industriali*, dipartimento di economia aziendale E. Giannessi.

GIANNINI M., *Organizzazione delle aziende di credito*, Edizione il Borghetto, Pisa, 2000.

GOETA G. F., *La mappatura delle competenze da ruolo e l'identificazione 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, (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, 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.

- MARCH J., *Teoria dell'organizzazione*, Etas, Milano, 1993.
- MARTELLI A., *Il ROI della formazione*, in *Oltre l'aula*, a cura di Bolddizzoni 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*, Giappichelli, Torino, 1999.
- MIGGIANI L., *Progettare l'apprendimento organizzativo*, in "sviluppo e organizzazione", N. 133.
- P. CARDUCCI, *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*, n7-8, 2007.
- RECCHIONI M., *Formazione e nuove tecnologie*, Carocci, Roma, 2001.
- RECCHIONI, MARCO - *Formazione e nuove tecnologie tendenze evolutive tra organizzazione e mercato*, Roma, 2001.
- ROTONDI M. G., *Valutare il potenziale*, Ipsoa, Milano, 2003.
- SALVEMINI S., *"Casi di organizzazione"*, Angeli, Milano, 1979.
- VERGEAT M., *"Nuove funzionalità delle tecnologie per l'apprendimento"*, in FOR, 1999.
- VINO A., *Processi cognitivi e apprendimento nelle organizzazioni*, in *Studi organizzativi*, N.3.
- ZEN F., PAVIOTTI V., *Fare coaching in banca. Il ruolo del direttore di filiale*, in *Banche e Banchieri*, n.5, 2004.

SITOGRAFIA

<http://www.e-coop.it>

<http://it.wikipedia.org>

<http://www.scuolacoop.it>