



**... gestire la formazione come una scelta!**

METODOLOGIE E STRUMENTI A FAVORE DELLO SVILUPPO DEL  
CAREER-PLAN

20 MAGGIO 2014

LO SVILUPPO DELLE RISORSE  
UMANE E LE PERFORMANCE  
AZIENDALI DI SUCCESSO



Lo sviluppo competitivo, sia a livello di impresa che di sistema, dipende sempre meno dai fattori produttivi tradizionali (risorse tecniche, finanziarie, lavoro operativo) e sempre più dalla capacità di sviluppare e sostenere nel tempo un patrimonio di competenze complesse e distintive che costituiscono la fonte del vantaggio competitivo.

Tale considerazione fonda i suoi presupposti teorici sull'impostazione della (Barney, 1991, Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1994) e **Resource-Based View** sulla **teoria delle competenze strategiche** (Prahalad e Hamel, 1990), per le quali, in un contesto altamente competitivo, una performance superiore è associata tipicamente ai vantaggi collegati al possesso di risorse interne. In questo senso, le risorse umane sono una fonte di vantaggio competitivo, perdendo la connotazione di costo per assumere quella di patrimonio dell'azienda (capitale umano, Stewart 1998). L'impresa realizza la necessità di dover costruire un patrimonio di competenze e introduce la gestione delle risorse umane "per competenze", che funge da cornice alla più specifica gestione delle Risorse Umane.

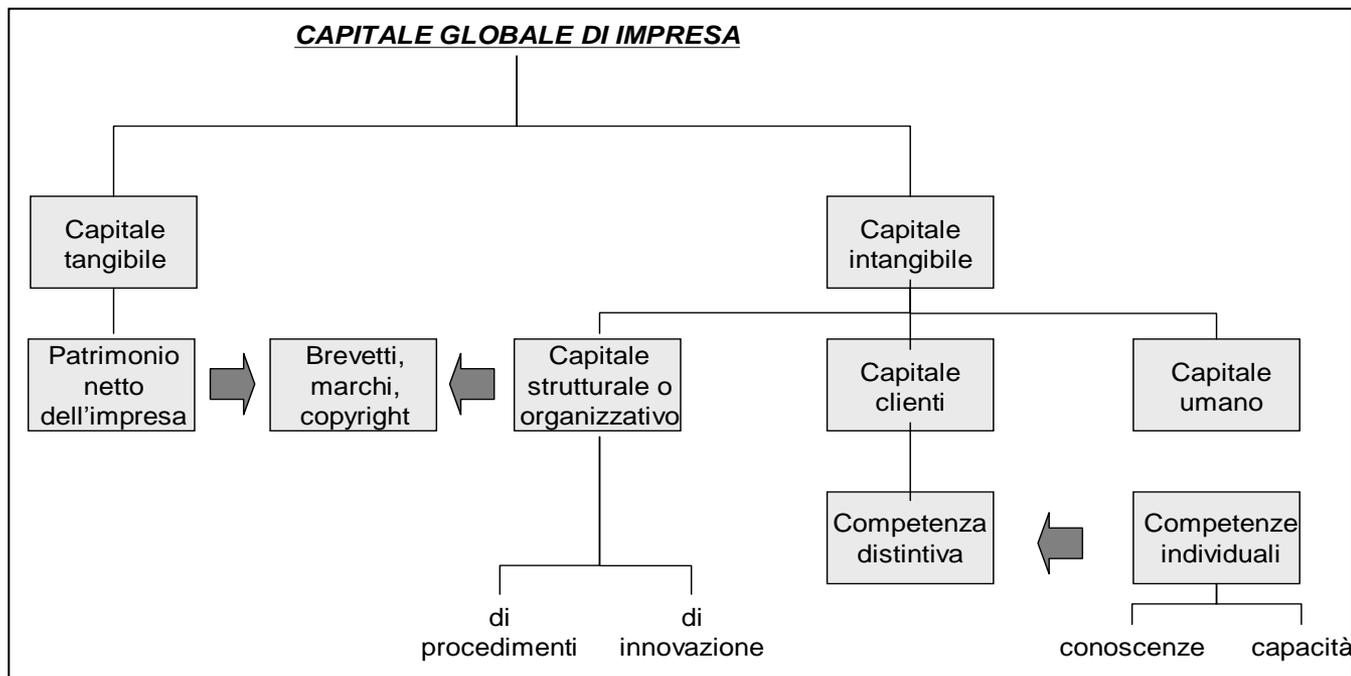
DAL CAPITALE TANGIBILE AL  
CAPITALE INTANGIBILE

Thomas Stewart, nel suo "Intellectual Capital", propone una visione alternativa del valore totale di un'impresa, ossia del "capitale globale" gestito da chi dirige un'azienda. Secondo tale approccio, il valore dell'impresa consta di una parte tangibile e di una intangibile.

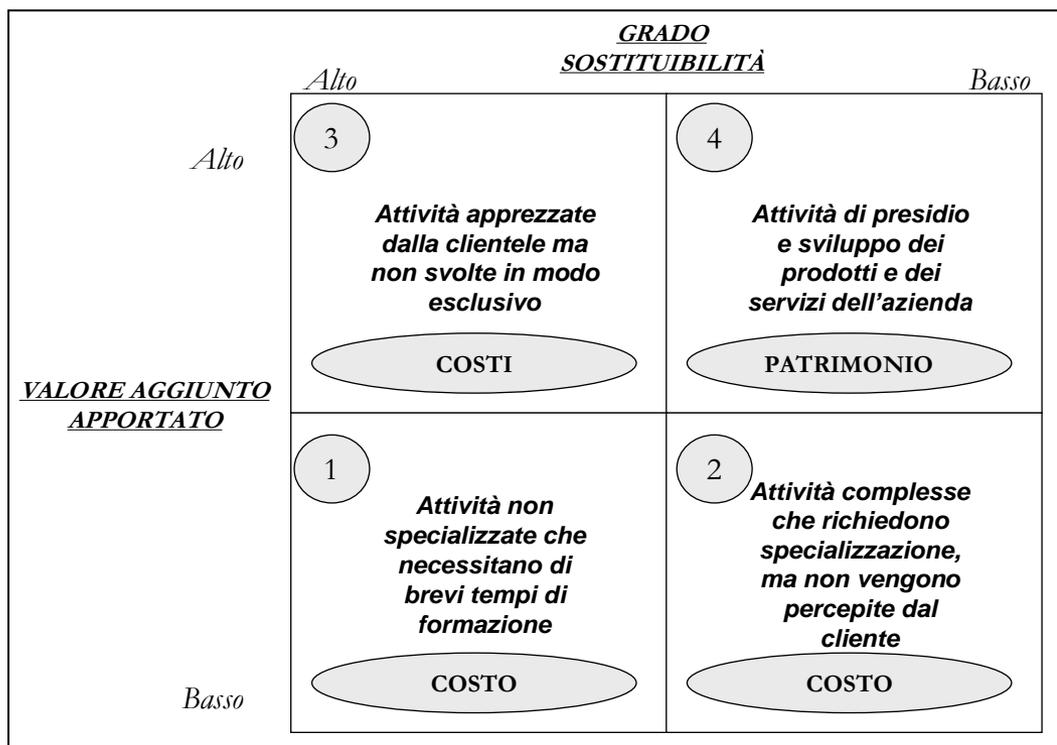
**Capitale tangibile:** valore economico, bilancio, produttività;

**Capitale intangibile** si compone di tre elementi: capitale strutturale, capitale clienti, capitale umano.

**LE COMPONENTI DEL CAPITALE GLOBALE D'IMPRESA**



**Il capitale umano**, è "...il mezzo che consente al sapere aziendale di produrre i suoi frutti" (Cocco, 2001). Il concetto di capitale umano implica la visione delle risorse umane come un patrimonio e non come un costo. Non è possibile attribuire la connotazione di capitale a tutte le risorse umane dell'azienda; per tale motivo Stewart segmenta i dipendenti aziendali in funzione del valore aggiunto apportato e del grado di sostituibilità, individuando quattro categorie.



In sintesi la strategia di sviluppo del capitale umano, prevede che si liberino risorse nelle attività dei primi tre quadranti, per farle confluire in quelle del quarto quadrante.

## IL CAPITALE UMANO DELL'IMPRESA: ELEMENTI DISTINTIVI

- ❖ le capacità naturali dell'individuo, ovvero il suo **potenziale**;
- ❖ le **competenze**, che non sono solo un attributo della singola persona ma anche, in buona misura, del sistema organizzativo in cui la persona è inserita e possono essere interpretate come il valore aggiunto che l'organizzazione sa determinare nella singola persona;
- ❖ la **motivazione**, ossia la componente che determina quanto le capacità e le competenze individuali sono realmente indirizzate verso gli obiettivi dell'organizzazione o, al contrario, dispersi verso obiettivi personalistici e difensivi di altra natura;
- ❖ l'**esempio-insegnamento**, quanto l'individuo contribuisce a generare/incrementare le prestazioni degli altri individui;
- ❖ i **valori**, individuali e dell'organizzazione, che indicano gli scopi dell'operare organizzativo verso i quali sono indirizzate capacità, competenze, motivazioni e esempi-insegnamenti.

In questa prospettiva, con il concetto di capitale umano non si fa riferimento alle risorse umane bensì alla “sommatoria integrata di competenze individuali, suddivise in conoscenze e capacità” (Cocco, 2001), legate in modo tale da fornire al mercato, stabilmente, una proposizione di valore che distingue l'azienda rispetto alla concorrenza. Il focus si sposta dalle persone alle competenze, risorse combinate in modo diverso per produrre servizi che contribuiscono all'unicità delle imprese (Profili, 2004). Tale impostazione, nota come **Resource-Based View** (Barney, 1991, Rumelt, 1984; Wernefelt, 1994), prevede che in un contesto di competizione dinamica, la performance superiore sia associata ai vantaggi competitivi derivanti dalla dotazione di risorse interne.

## RESOURCE BASED VIEW E TERORIA DELLE COMPETENZE STRATEGICHE

I principali fattori determinanti il vantaggio competitivo sono:

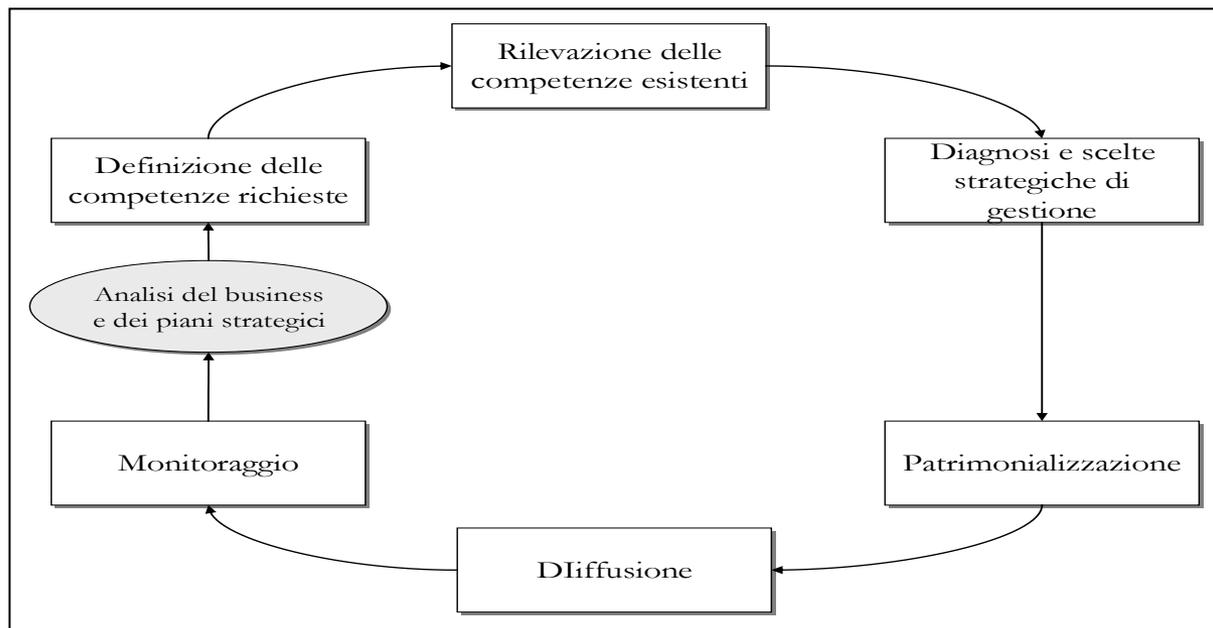
- ❖ l'eterogeneità delle risorse dell'impresa;
- ❖ la non perfetta mobilità delle risorse (per cui l'appropriazione da parte della concorrenza risulta difficoltosa);
- ❖ la difficile replicabilità delle risorse (dovuta principalmente a fattori di casualità e ad asimmetrie informative).

La Resource-Based View ha l'importante merito di aver individuato nelle risorse e capacità dell'organizzazione le principali fonti di vantaggio competitivo. Tale impostazione viene portata avanti dalla teoria delle competenze strategiche, che ne costituisce l'evoluzione.

Secondo la teoria delle competenze strategiche, la modalità con cui le risorse dell'impresa sono combinate per il raggiungimento di un obiettivo rappresenta la **competenza distintiva**. Essendo l'impresa un luogo di apprendimento continuo (Cocco, 2001), la competenza distintiva è l'insieme di competenze e capacità accumulate dall'impresa (tramite le proprie risorse umane) nel corso del tempo per conseguire determinati risultati competitivi, un insieme di skill e tecnologie che consente di offrire un particolare beneficio ai clienti. Per esemplificare, la competenza distintiva di Sony è la "miniaturizzazione", in altre parole la caratteristica della "tascabilità" dei prodotti; per Federeal Express, invece, la competenza distintiva è la gestione della logistica, che comporta il beneficio di puntualità nelle consegne.

Le competenze distintive risiedono evidentemente nelle risorse umane di talento ed esperienza, le quali costituiscono il capitale umano dell'impresa che contribuisce a formare il suo valore economico.

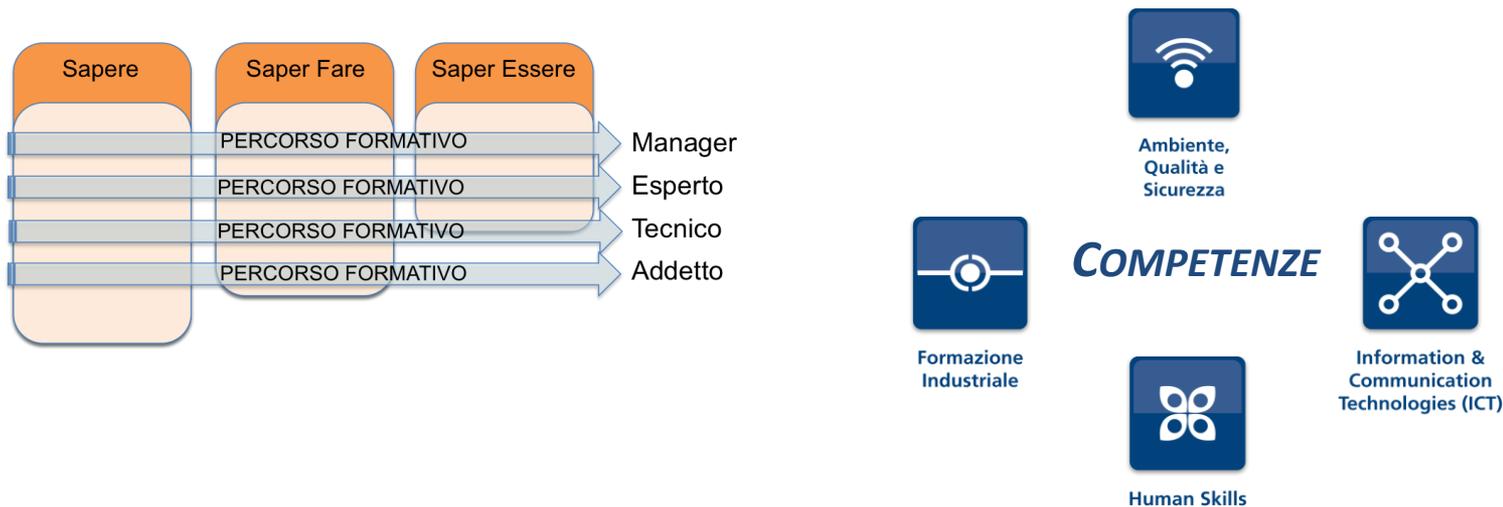
## IL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE DISTINTIVE



Il processo descritto, comunemente denominato “processo strategico di gestione delle competenze”, sottolinea il legame tra business e individui e la relazione dinamica nel tempo tra business e competenze. Il management delle competenze è perciò “il processo continuo e integrato di definizione, misurazione, diagnosi strategica, sviluppo, patrimonializzazione e diffusione del patrimonio di competenze individuali e collettive dell’azienda” (Boccalari, 1999).

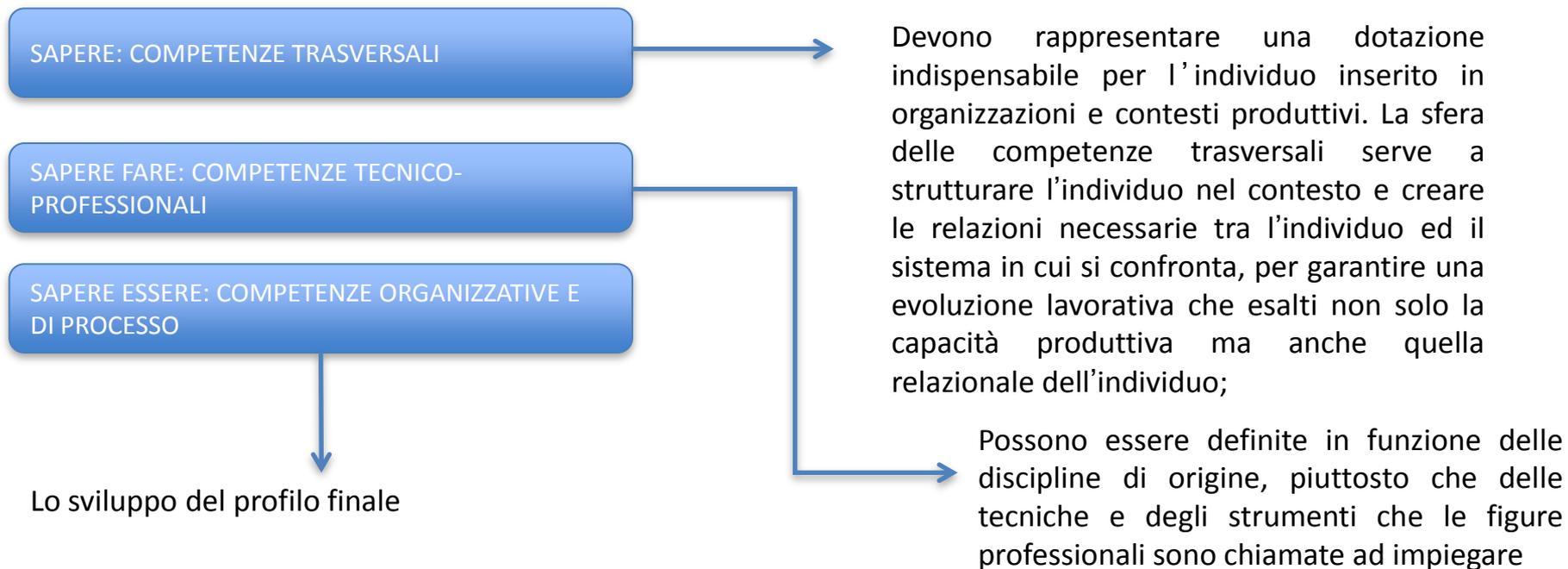
Tale processo richiede di essere sostenuto da pratiche e strumenti coerenti, tra le quali assume particolare importanza il “modello di competenze”.

## IL MODELLO DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE



- **Sapere**: acquisizione e sviluppo di Specific knowledge skills.
- **Sapere Fare**: acquisizione e sviluppo di conoscenze operative e pratiche specifiche al ruolo o alla funzione che si ricopre.
- **Sapere Essere**: sviluppo di Portable or transferable skills.

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE



## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

SEGMENTAZIONE DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE

VALORIZZARE TUTTE LE RISORSE

ROLE MODEL DELLA FORMAZIONE

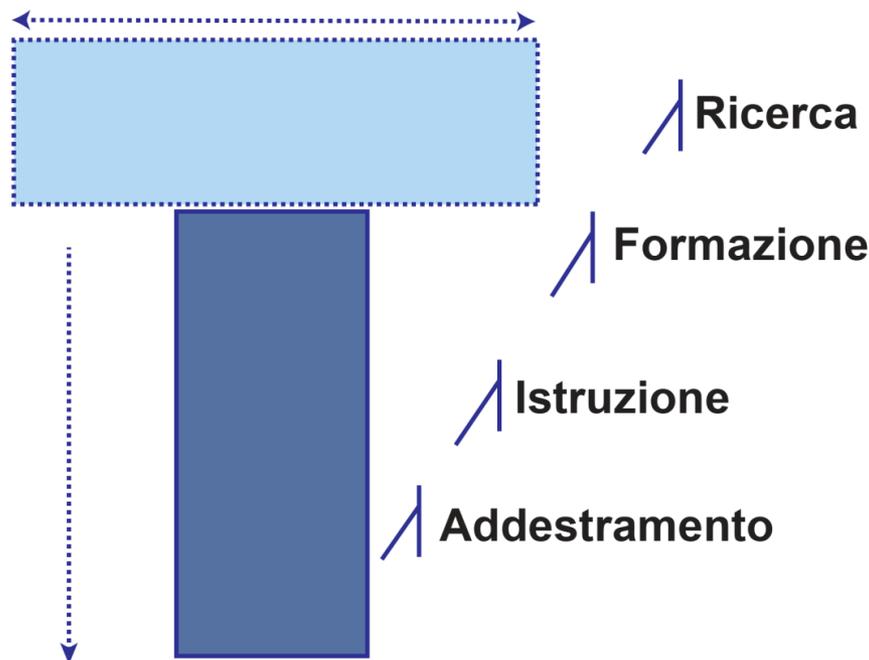
Le persone contribuiscono in maniera diversa ai risultati aziendali ed hanno bisogni ed aspettative differenti. Personalizzazione non eccessiva della formazione. Esempio FIAT e AGUSTA.

Lo sviluppo del profilo finale non come fine individualistico ma metamessaggio di sviluppo dell'organizzazione.

Coinvolgere il top management oltre che nelle scelte formative ma nella formazione stessa.

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: t-shaped learning

Il modello innovativo del T-shaped Learning una nuova visione dell'apprendimento associato ai contesti in cui esso avviene. Tale modello ricorre a più livelli ispirando non solo l'approccio complessivo alla formazione ma la visione stessa del ciclo sistemico dell'apprendimento, che riconduce ai diversi processi dell'Addestramento, dell'Istruzione, della Formazione e della Ricerca. In sintesi, il modello riassume e collega le fondamentali traiettorie del processo di apprendimento come ciclo di sviluppo verticale delle competenze e orizzontale delle capacità.

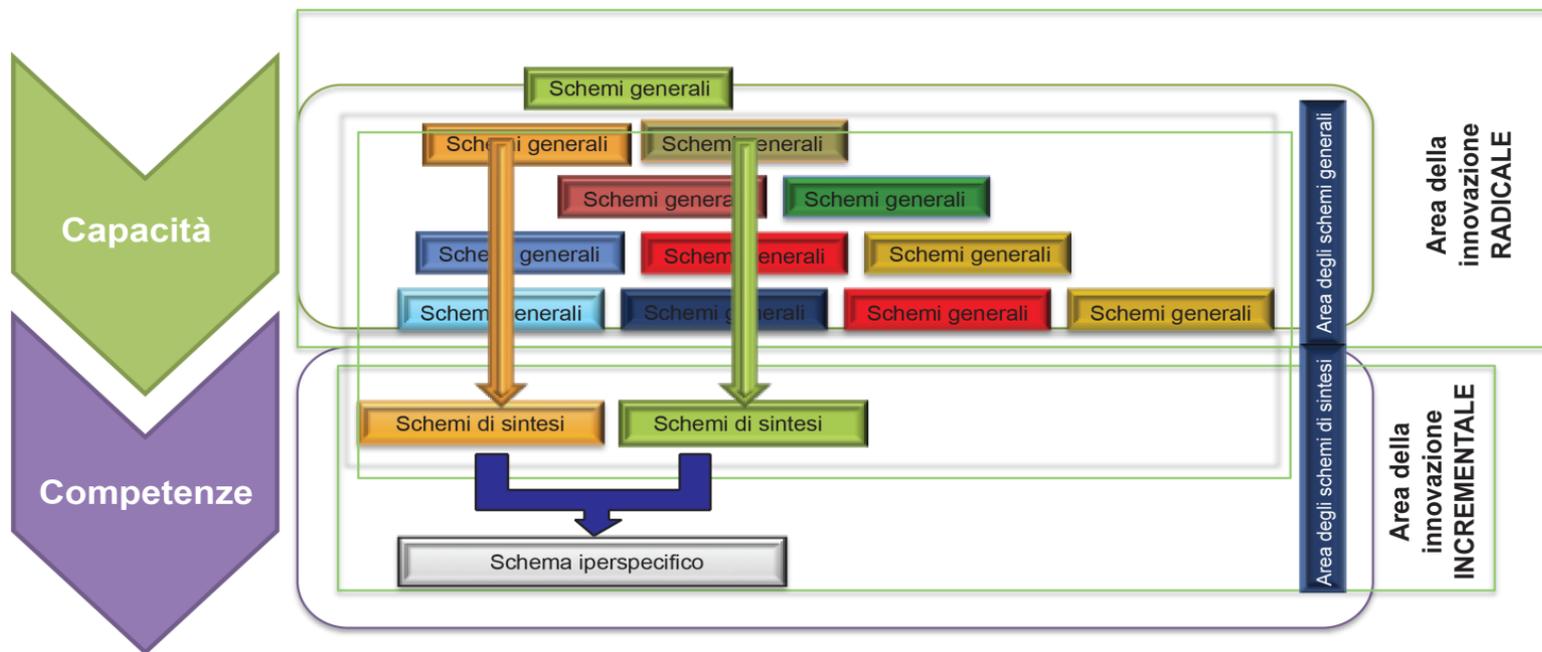


Tale modello si concentra sulla traiettoria 'verticale' di acquisizione di competenze tecniche, ma non trascura di potenziare la dotazione 'orizzontale' di capacità. Un tale approccio alla formazione risulta funzionale a fronteggiare più efficacemente contesti operativi e competitivi soggetti alla sfida del cambiamento.

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: t-shaped learning

Lo sviluppo delle competenze di tipo specialistico produce, essenzialmente, una conoscenza 'verticale' rispetto ai contesti settoriali di riferimento che assume natura essenzialmente tecnica, ossia dota il soggetto di competenze utilizzabili in specifici contesti problematici.

In un contesto di piena globalizzazione e di continuo cambiamento, tuttavia, la chiave per la competitività delle organizzazioni è nel coniugare l'acquisizione di competenze tecniche con lo sviluppo di capacità dinamiche (Teece, 2014). È questa la sfida della formazione delle risorse umane nell'era della conoscenza e del cambiamento continuo: un modello di formazione che coniughi lo sviluppo 'verticale' di competenze specialistiche con lo sviluppo 'orizzontale' di capacità dinamiche (Barile, Franco, Nota e Saviano, 2012; Barile e Saviano, 2013).



## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: t-shaped learning

L'approccio alla formazione per competenze è un tipico processo bottom-up, con il quale il profilo professionale dell'individuo viene ridefinito in funzione delle UF capitalizzate; d'altro canto il modello del T-shaped learning ha un approccio top-down rispetto alla generazione di profili professionali in funzione delle esigenze mutevoli del contesto e del sistema di riferimento.

I due approcci, entrambi focalizzati sulla problematica dello sviluppo e valorizzazione delle risorse umane anche se simmetrici rispetto all'origine del processo di valutazione della funzionalità della risorsa all'interno dell'organizzazione, si incontrano sull'analisi delle competenze necessarie per assolvere ad un determinato ruolo e quelle residenti nel soggetto preso in carico per svolgere tale funzione. Si definisce lo standard di riferimento della figura professionale, benchmark ideale, rispetto al quale rilevare le carenze della dotazione residente nel soggetto preso in carico.

OP	OP	OP	TR	OP	OP
OP	OP	OP	TR	OP	OP
		TP	TP		
		TP	TP		
		TP	TR		
		TP	TP		
		TP	TR		

benchmark ideale

	OP	OP		OP	OP
OP		OP	TR		
			TP		
			TP		
		TP			
		TP	TP		
		TP	TR		

profilo in ingresso

OP			TR		
	OP			OP	OP
		TP			
		TP			
			TR		

carenze rilevate

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: t-shaped learning

Le “aree di carenza” rilevate sono le sinapsi del processo formativo, in quanto ricevono il principio attivo portato dalla UFC e lo connettono alla figura professionale. La certificazione delle competenze, TRACKING, connette nella “I” le UFC relative a Specialized Knowledge, competenze specifiche o tecnico professionali [TP] e trasversali strutturali [TR]; nella dimensione orizzontale delle General Level Knowledge, dove sono state rilevate le maggiori carenze in competenze Organizzative e di Processo [OP], si capitalizzano le UFC con competenze OP e TR.

Per avviare il processo di trasferimento formativo viene predisposto il Piano Formativo Individuale, ovvero un Percorso Formativo al quale partecipano i differenti soggetti presi in carico nella fase di TEACHING e che appartengono ad un medesimo Target Audience.



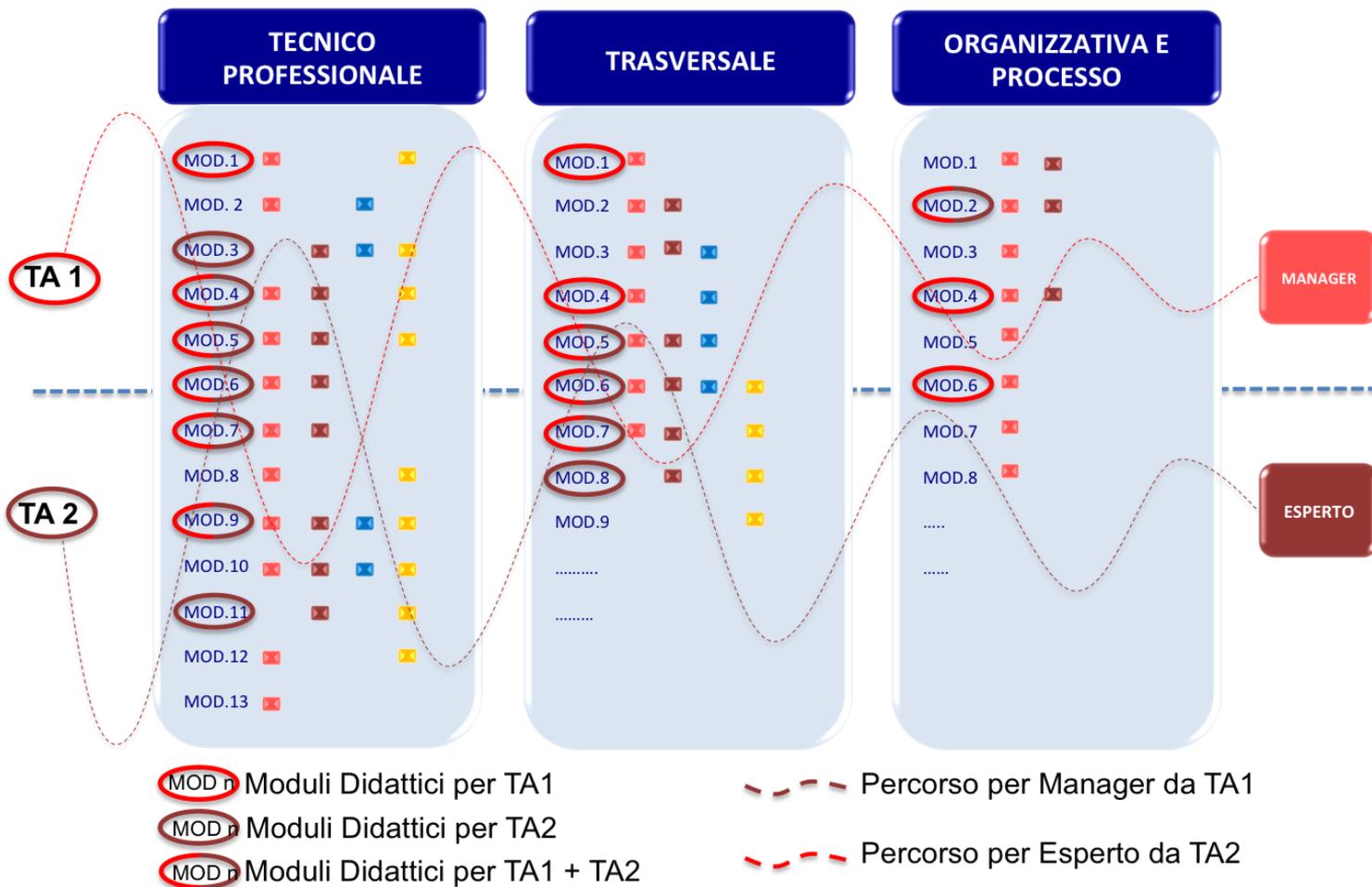
Percorso Formativo

Al termine dell'erogazione del percorso formativo, l'eventuale delta rilevato tra le competenze attese e quelle acquisite dal profilo in uscita, indica il livello di efficacia ed efficienza dell'intero processo formativo e non solo del TEACHING. Il delta è definito come Key Performance Indicator (KPI). Se lo scarto tra il delta ed il KPI è inferiore ad un determinato range di “ammissibilità” significa che la formazione non è riuscita a soddisfare i requirements della figura professionale. Viceversa se lo scarto è tale da ricadere all'interno del range di tolleranza, l'errore diventa irrilevante e quindi l'UFC è andata a buon fine.

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE



## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE





## ***Contatti***

*Jobiz Formazione Srl*

*Via San Leonardo, 120 - loc. Migliaro*

*84131 Salerno IT*

*Tel +39 089 30 69 891*

*Fax +39 089 30 69 491*

*info@jobizformazione.com*

*www.jobizformazione.com*