

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

587

ANNO LIII – N. 3
MARZO 2017

- F. Salvetti - B. Bertagni - M. La Rosa
Società della conoscenza e formazione

- M. Gianecchini - A. Negro
Corporate University: una classificazione e nuove sfide

- Rosalia Cacciotti
Quando il motore di crescita sta nel potenziamento dei punti di forza

- Centro Studi ISPER
Personale Internazionale: Il Disagio a Taipei - Taiwan

ISPER

CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO



COMITATO DI DIREZIONE

Ing. Giancarlo BIANCHI
Presidente AIAS
Associazione professionale Italiana Ambiente e Sicurezza

Dr. Massimo BOTTELLI
Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano
ASSOLOMBARDA

Dr.ssa Marella CARAMAZZA
Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione

Dr. Fabio CERCHIAI
Presidente ANIA
Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI
Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA
Presidente CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali

Dr. Giancarlo DURANTE
Direttore Centrale ABI - Responsabile della Direzione Sindacale e del Lavoro

Prof. Franco FONTANA
Direttore LUISS Business School

Prof. Pietro ICHINO
Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università Statale di Milano



Prof. Michele LA ROSA
Sociologo del Lavoro
Direttore della Rivista "Sociologia del Lavoro" Co-responsabile CIDoSPeL - Centro internazionale di documentazione e studi sociologici sui problemi del lavoro

Dr. Franco PORRARI
Membro del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPDAP

Dr. Giuseppe ROMA
Direttore CENSIS Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali

Sen. Dr. Maurizio SACCONI
Senato della Repubblica

Prof. Tiziano TREU
Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università Cattolica - Milano - Roma

Direzione e Redazione: ISPER -  Corso Dante 124/A - 10126 Torino -  Tel. 011.66.47.803
 Internet: www.isper.org -  E-mail: isper@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarla sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.



Formazione: cosa, come

“*Saranno lavoratori dell'apprendimento più che della conoscenza*”: è uno dei sette caratteri che, ne *Il Futuro del Lavoro*, Jakob Morgan prevede per le Risorse Umane prossime venture.

Un'ipotesi condivisa da tutti i contributi che *formano* il presente numero; “*formano*” è un verbo non casuale laddove il tema unificante è la *formazione*, in tutte le sue declinazioni.

Anche quella “*auto*”: due altri caratteri elencati da Morgan sono: “*impareranno e insegneranno a loro piacimento*” e “*saranno leader anche senza essere manager*”.

Dunque, i nuovi lavoratori *auto*-gestiranno anche il loro *auto*-aggiornamento ed il loro *auto*-sviluppo, personale e professionale.

Tuttavia, neppure loro potranno prescindere da modelli, principi, strumenti, strutture, presupposti...

- Il primo contributo titola *Società della Conoscenza e Formazione*; evoca *modelli e principi*: organizzazioni che sono, anche, *sistemi cognitivi*, serbatoi di saperi da valorizzare e da cui attingere.
- Il secondo, *Corporate University: una Classificazione e Nuove Sfide*, richiama *strutture e strumenti*, classificandoli, identificandone varianti e tipologie.
- Il terzo si riferisce al *Potenziamento dei Punti di Forza*; è la strategia di sempre, spesso misconosciuta: il presupposto dello sviluppo e della formazione, anche in formato *auto*. E lo è anche per l'autrice, che ci ha preparato questa sintesi tratta dalla sua tesi di laurea; una base per il suo domani ed un ulteriore promemoria per il nostro “mestiere”.
- A completamento, per la rubrica *Personale Internazionale*, il *Disagio a Taipei*; la meno disagiata, dopo Vienna, e centro di eccellenza mondiale per le Biotecnologie e il Medicale. A proposito di sviluppo e formazione...

In questo numero

F. Salvetti - B. Bertagni - M. La Rosa

Società della conoscenza e formazione

M. Gianecchini - A. Negro

Corporate University: una classificazione e nuove sfide

R. Cacciotti

Quando il motore di crescita sta nel potenziamento dei punti di forza

Centro Studi ISPER

Personale Internazionale: Il Disagio a Taipei -Taiwan

Società della conoscenza e formazione

**Fernando Salvetti -
Barbara Bertagni**

Sono fondatori e managing partners di Logosnet (Lugano) e del Centro Studi Logos (Torino). Entrambi sono attivi con organizzazioni internazionali ed aziende multinazionali quali consulenti, key-note speakers ed executive trainers, oltre che docenti in diverse università e business schools

Michele La Rosa

Direttore di "Sociologia del lavoro", trimestrale della Franco Angeli editore in Milano - Membro del Comitato di Direzione della rivista "Personale e Lavoro"

Un tema oggi si impone in modo strategico: la formazione nella società dell'informazione e della conoscenza.

La società del terzo millennio è assai diversa da quella per la quale era stato progettato il sistema di istruzione che stiamo per abbandonare (scuola) o è stato abbandonato (università). Globalizzazione, *new economy*, finanziarizzazione dell'economia, apertura dei mercati internazionali sono alcuni degli elementi che caratterizzano le società nelle quali viviamo e con le quali i sistemi formativi devono oggi fare i conti. Negli scenari attuali, la risorsa economica di base non sono più (o soltanto) il capitale finanziario o il lavoro e tanto meno le risorse naturali, ma le relazioni, le conoscenze, il capitale umano e intellettuale. Le conoscenze, le capacità e l'immaginazione, così come il *networking* per la messa a fattor comune di esperienze, capacità e conoscenze e, quindi, la capacità di apprendere, contano più dei capitali fisici, tecnologici e finanziari tradizionalmente al centro degli scenari economici ed organizzativi.

**La capacità di
apprendere e le
caratteristiche
richieste ai
"nuovi" lavoratori**

L'esigenza di formare persone con elevate qualifiche, calate sulla cultura locale, deve sapersi conciliare contemporaneamente con la necessità di fornire quelle competenze necessarie per rapportarsi ad una società che non ha altri confini che non siano quelli planetari. Ciò anche alla luce delle principali trasformazioni del mercato del lavoro, che pongono l'accento sull'importanza della circolazione del sapere in una logica tesa alla formazione dell'individuo non solo nelle sue componenti legate al lavoro e alla sfera produttiva, ma anche nel rispetto della sua crescita personale e sociale (*empowerment* e *self-empowerment*) quale soggetto responsabile ed attivo anche sul piano del sapersi mettere e rimettere in gioco in mercati del lavoro mobili, fluidi, flessibili e precari.

Centrale diviene il ruolo dell'individuo come risorsa, in cui l'identità professionale richiama non solo abilità di ordine tecnico, ma anche un capitale umano da costruire e ricostruire lungo tutto l'arco dell'esistenza. Cambiano quindi le caratteristiche richieste ai "nuovi" lavoratori: a questi non vengono semplicemente chieste conoscenze generali o competenze specialistiche, ma anche e soprattutto propensione ad apprendere, capacità di cogliere i segnali di cambiamento e di reagire ai problemi, flessibilità e mobilità. Alle competenze tradizionali si

aggiungono oggi competenze di carattere generale e trasversale (o metacompetenze), che consentono quindi al lavoratore di muoversi in contesti sempre meno regolati. Così come l'*e-competence* è un termine, e una richiesta, sempre più presente negli scenari delle nostre vite, lavorative e non.

L'uso della parola competenza nella riflessione sul *sapere* e sul *sapere fare* è da tempo oggetto di dibattito, poiché si tratta di un concetto dai contorni sfumati, che non a caso viene utilizzato per esprimere l'ambivalenza di mutamenti culturali che riguardano il passaggio dalla centralità del concetto di *insegnamento* a quello di *apprendimento*, e, in riferimento al sistema socio-produttivo, il passaggio dal fordismo al post-fordismo e alla conseguente crisi delle tradizionali categorie utilizzate per inquadrare il lavoro e le professioni. Se si assume questa prospettiva, riflettere sul formare e sull'educare significa non tanto soffermarsi sui contenuti (i singoli saperi, le discipline), ma sul *modo* in cui si predispone un soggetto all'apprendimento.

Nell'attuale società i saperi subiscono una continua trasformazione in qualsiasi campo, e nuovi saperi entrano continuamente e velocemente nel complesso scenario della conoscenza. Non è più possibile continuare a riprodurre le conoscenze nei modi tradizionali e, se le istituzioni formative (*in primis* la scuola e le università) non si adegueranno nell'organizzare nuove modalità di trasmissione dei saperi, correranno il rischio di essere emarginate dalle nuove infrastrutture di produzione della conoscenza.

Il concetto di apprendimento, così come quello dei saperi in rete e del *networking*, diviene il nucleo intorno al quale ruota l'impostazione della formazione oggi, a qualsiasi livello, in una prospettiva che ne sottolinea il carattere costruttivo: ogni soggetto si impegna nella costruzione delle proprie abilità, assume consapevolezza del proprio punto di vista, in una continua attività di organizzazione e di ri-organizzazione delle proprie conoscenze e capacità, in un processo in cui la persona assume (o dovrebbe assumere) un ruolo attivo, con un accento particolare sul modo in cui si apprende e in cui si produce apprendimento.

La gestione delle conoscenze e delle competenze individuali

Per quanto riguarda, in particolare, le aziende e le altre organizzazioni, solo negli ultimi anni la maggior parte dei "*managers*" hanno cominciato a considerare conoscenze e competenze come risorse strategiche che dovrebbero gestire allo stesso modo in cui gestiscono i flussi di cassa, il personale o le materie prime. E specialmente per le organizzazioni che puntano ad essere *learning organizations*, ovvero "sistemi cognitivi" in grado di strutturare le conoscenze e i comportamenti di coloro che ne fanno parte, la *knowledge governance* - e quindi la gestione del capitale umano e intellettuale, così come degli altri "*intangibles*" - costituisce un obiettivo strategico (e quindi critico).

Il lavoro manageriale del futuro prossimo venturo sarà connotato, ben più di oggi, in termini di sviluppo del capitale umano e intellettuale: creazione di conoscenza organizzativa, gestione e sviluppo delle conoscenze, delle capacità e delle abilità, per diffonderle all'interno/esterno delle organizzazioni e tradurle in prodotti, servizi e sistemi. Con l'avvertenza che la conoscenza è un oggetto complesso e poliedrico: accanto a conoscenze verbali (o comunque verbalizzate e

narrate) o numeriche, troviamo *insights* soggettivi, intuizioni, modelli mentali, credenze, percezioni e varie forme di quella che viene solitamente definita “conoscenza tacita” e che ci ricorda che noi possiamo conoscere e saper fare più di quello che sappiamo esprimere e, inoltre, che le conoscenze più preziose difficilmente possono essere insegnate e trasmesse con modalità dirette, appartenenti alla famiglia di quello che siamo abituati a ricondurre al “razionalismo cartesiano”. Ben sapendo che le tecnologie da sole non possono garantire l’utilizzo ottimale del capitale umano e intellettuale e che l’elemento chiave più rilevante per un pieno utilizzo (o, se vogliamo, per un efficace “sfruttamento” produttivo) delle conoscenze e delle capacità è costituito dal consolidamento di una cultura organizzativa volta a incoraggiare e supportare la condivisione delle conoscenze e delle competenze.

Parole chiave

- Competenze
- Formazione



Collezione



presenta il corso

HR ADMINISTRATION OVVERO GESTIRE LE RISORSE UMANE

Tecniche per Gestori e Manager NON specialisti

Roma 4 Aprile 2017 – Milano 21 Giugno 2017

Conoscere e interpretare le norme legali e contrattuali
che definiscono gli aspetti fondamentali del contratto di lavoro
per gestire al meglio le fasi del rapporto quotidiano con i collaboratori

Corporate University: una classificazione e nuove sfide

**Martina
Gianecchini**

Professore Associato di Gestione delle Risorse Umane presso Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno" - Università di Padova.

Referente Scientifico Executive Master in Human Resource Management presso CUOA Business School

Annalisa Negro

Consulente presso Deloitte Consulting - Human Capital

Introduzione

L'avvento dell'Industria 4.0 sta riportando al centro, tra gli altri, il tema della formazione aziendale. Mantenere le competenze dei collaboratori allineate con i nuovi sviluppi della tecnologia è fondamentale per le imprese al fine di sostenere il proprio vantaggio competitivo.

Le prospettive che studi e ricerche delineano sono infatti, da un lato, la sostituzione di una grande quantità di professioni da parte dei robot, dall'altro, la modifica dei lavori esistenti per effetto dell'introduzione di nuove tecnologie (Frey e Osborne, 2013; Chui, Manyika e Miremadi, 2016). In questo scenario alcune imprese, che da anni avevano intrapreso un percorso di esternalizzazione della formazione ad attori specializzati, stanno invertendo il trend perseguendo al contrario una logica di riappropriazione dei metodi e dei contenuti che ritengono fondamentali per lo sviluppo interno dei propri collaboratori.

Secondo una recente indagine di Deloitte (2016), che traccia le prospettive dello sviluppo del capitale umano nei prossimi anni, lo sviluppo della leadership, il consolidamento della cultura organizzativa e i processi di apprendimento sono ai primi posti tra i temi che le Direzioni delle Risorse Umane dovranno curare con maggiore urgenza. Analogamente, una ricerca di Bersin (2014) mostrava come gli investimenti delle imprese americane in formazione fossero stati in costante crescita tra il 2010 e il 2014.

Al fine di soddisfare le necessità di formazione dei loro collaboratori, sempre più aziende stanno adottando la soluzione di creare internamente una propria Corporate University (CU). Il General Motors Institute, fondato negli anni '20 negli Stati Uniti, è considerato il primo esempio di CU. Nel 1988 negli Stati Uniti c'erano circa 400 CU, con un forte incremento negli ultimi anni: nel 2010 ne sono state identificate 4000 (Lui Abel e Li, 2012). In Europa il trend di crescita è simile, ma molto più recente: la maggior parte delle CU sono state sviluppate negli ultimi venti anni e nel 2013 (Capiello e Pedrini, 2013) se ne contavano 187.

Obiettivo di questo lavoro è illustrare le principali caratteristiche di una CU e sviluppare, a partire dall'analisi di 29 CU operanti in Italia, una classificazione delle configurazioni tipiche che può assumere una CU.

**L'importanza dei
processi di
apprendimento e
la formazione
aziendale**

Corporate University: alla ricerca di una definizione

Nonostante molte aziende stiano decidendo di erogare le loro attività formative tramite una CU, non esiste in letteratura una definizione riconosciuta di questo fenomeno.

Questa situazione potrebbe essere dovuta all'elevata eterogeneità riscontrata nei vari esempi di CU: prima di tutto l'etichetta "Corporate University" non è utilizzata da tutte le aziende, ma sono utilizzati frequentemente anche i termini "Academy", "School" o "Institute of Learning". Inoltre non esiste un modello che delinea le caratteristiche ideali delle CU, ma esse variano in funzione dei bisogni particolari dell'azienda che le crea.

Questa situazione si concretizza in un'alta frammentazione delle forme che ha reso impossibile la creazione di una classificazione condivisa; infatti, è possibile identificare in letteratura 17 definizioni diverse (Wang, Li, Qiao e Sun, 2010).

Alcune linee guida

All'interno di questa molteplicità, una linea guida importante è offerta dagli studi di Meister (1998) e Allen (2002). Meister (1998) afferma che la CU è l'ombrello strategico per lo sviluppo e la formazione di collaboratori, clienti e fornitori con l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi di business. Questa definizione è rilevante in quanto mostra come l'aspetto fondamentale per riconoscere una CU non sia l'etichetta assegnata, ma il fatto che tutte le sue attività siano dirette al raggiungimento degli obiettivi di business. Questo differisce dall'approccio tradizionale alla formazione, dove assumono centralità i bisogni formativi individuali.

Un altro aspetto da sottolineare è il riferimento non solo agli utenti interni, ma anche a stakeholder esterni come clienti e fornitori. Questa caratteristica rappresenta un'altra peculiarità della CU rispetto ai corsi di formazione tradizionale (Prince e Beaver, 2001).

Allen (2002), a sua volta, definisce la CU come un ente di formazione che rappresenta per l'azienda uno strumento strategico per il raggiungimento della *mission*, attraverso lo svolgimento di attività che sviluppano l'apprendimento, le conoscenze e la saggezza degli individui e dell'organizzazione stessa.

La CU è quindi descritta come un "ente di formazione" essendo questa la funzione primaria, ma la peculiarità che la differenzia dall'attività di formazione tradizionale è il ruolo strategico per il raggiungimento della *mission* aziendale. Risulta quindi fondamentale, come nella definizione di Meister (1998) presentata in precedenza, il legame tra strategia di business e apprendimento aziendale.

A partire da queste definizioni possiamo mettere in luce le principali differenze tra attività di formazione tradizionale e CU (Tabella 1).

Tabella 1: Differenze tra CU e formazione aziendale tradizionale

	Formazione tradizionale	Corporate University
FOCUS	Sul singolo individuo per colmare un gap nelle sue conoscenze o risolvere un problema di performance	Sull'organizzazione per facilitare il raggiungimento degli obiettivi di business
UTILIZZATORI	Collaboratori aziendali	Collaboratori aziendali e stakeholder esterni (e.g. clienti, fornitori, distributori, etc..)
COMPETENZE SVILUPPATE	Conoscenze tecniche relative alla posizione in azienda. Orientamento di breve termine	Conoscenze tecniche e <i>soft skills</i> necessarie per supportare gli obiettivi dell'organizzazione. Orientamento di lungo termine per supportare la strategia dell'azienda (e.g. <i>change management</i> , cambiamento culturale)
OBIETTIVI	Incrementare il livello di performance delle persone	Incrementare il livello di performance individuale e organizzativa, per aiutare l'azienda a raggiungere obiettivi di business, sviluppare una cultura comune e sviluppare relazioni costruttive con gli stakeholder esterni
LEADERSHIP	Funzione HR	Collaborazione tra l'HR, il top management e tutte le divisioni aziendali
STRUTTURA	Decentralizzata e frammentata: HR gestisce i training indipendentemente dai manager delle varie funzioni	Centralizzata e integrata per creare una learning strategy globale coerente con gli obiettivi dell'azienda. In alcuni casi la CU può essere una Business Unit separata.
METODO DI EROGAZIONE	Classi frontali tradizionali	Corsi tradizionali sono integrati da corsi online e training esperienziale
FACULTY	Persone interne ed esterne all'azienda esperte dei temi tecnici trattati	Manager interni (<i>soft skills</i>) ed esperti delle conoscenze tecniche (interni ed esterni). Partnership con università e business schools.
FREQUENZA	Corsi "one-shot" a seconda dei bisogni formativi di breve termine da soddisfare	Apprendimento continuo

Fonte: Passoni, 2009 (con adattamenti)

Classificazione delle Corporate University: i risultati di uno studio

Accanto al tentativo di offrirne una definizione, la letteratura manageriale ha tentato nel corso del tempo di fornire una classificazione delle CU. Un primo gruppo di studi (si vedano ad esempio Fresina, 1997; Allen, 2002) suggerisce di classificare le CU in base al loro grado di evoluzione, passando da strutture dedicate a definire e diffondere le procedure e la cultura aziendale, a unità organizzative finalizzate a guidare il cambiamento aziendale. Un secondo gruppo di studi, si concentra invece nel definire i principali processi e le attività che caratterizzano una CU (si vedano ad esempio Taylor e Paton, 2002; Lui Abel e Li, 2012).

Questo studio segue la seconda prospettiva, in quanto la classificazione delle CU basata sul grado di evoluzione è considerata inappropriata dalla letteratura. La CU, infatti, può sempre considerarsi ad un livello di sviluppo sufficiente, qualsiasi siano le sue caratteristiche, purché la sua strategia sia in linea e supporti quella aziendale (Wang, Li, Qiao, Sun, 2010). La ricerca quindi, partendo dal framework di Liu Abel e Li (2012) propone una classificazione basata sull'analisi delle caratteristiche di 29

Definizione di tre modelli di CU:

Knowledge Academy

CU di aziende operanti in Italia¹. Le informazioni sulle quali è basata la classificazione sono state ricavate dai siti delle imprese, articoli di giornale e report di ricerca.

L'analisi delle esperienze di CU attive in Italia ci ha portato alla definizione di tre modelli di CU: *Knowledge Academy*, *Service Academy* e *Comprehensive Academy* (Tabella 2).

L'obiettivo delle CU configurate come **Knowledge Academy** è quello dello sviluppo di competenze tecniche e manageriali *firm-specific*, insieme con la diffusione della cultura organizzativa. Le attività formative mirano a costruire una conoscenza che sia strategicamente rilevante per raggiungere gli obiettivi aziendali. Alcuni esempi di contenuti formativi generalmente erogati sono: conoscenze tecniche, competenze trasversali, programmi di socializzazione e inserimento per i neo-assunti, corsi sulla sicurezza sul lavoro, lingue e informatica. Dal momento che l'orientamento della CU è interno, le sue attività si rivolgono principalmente ai collaboratori aziendali e in particolare ai manager. Per quanto riguarda le collaborazioni, la *Knowledge Academy* tende a sviluppare le proprie attività in partnership con la Direzione Risorse Umane che fornisce informazioni sulle competenze possedute dalle persone e sulle loro performance, che vengono utilizzate in chiave di progettazione dei corsi. Infine, le attività della *Knowledge Academy* sono influenzate dalle esigenze di formazione delle diverse Business Unit, i cui manager partecipano alla pianificazione degli obiettivi della CU.

Lo sviluppo di attività formative per i collaboratori aziendali è la forma più tradizionale di CU, che viene adottata dalla maggior parte delle imprese analizzate. Alcuni esempi di programma particolari al riguardo sono quello di BNL, che attraverso un programma di tre anni di mobilità internazionale tra le aziende del gruppo sostiene lo sviluppo delle competenze manageriali, oppure il "Programma Twin" di Enel University che permette a due colleghi provenienti da diversi Paesi di scambiarsi le posizioni di lavoro per un periodo di tempo al fine di condividere le migliori pratiche aziendali. Diverso il caso di Mediolanum e Ferrero che organizzano programmi di master per i loro dipendenti in collaborazione con Business School. Un programma "su misura" è infine quello offerto da Alcatel-Lucent, i cui collaboratori, attraverso un'applicazione on-line chiamata MyPLE, possono creare il proprio percorso formativo a seconda del loro ruolo, livello di abilità e piani di carriera.

Service Academy

La configurazione **Service Academy** nasce con l'obiettivo di fornire attività formative a utenti esterni. L'*expertise* sviluppata dall'impresa, ad esempio in ambito tecnico, commerciale oppure sul prodotto, diviene un contenuto formativo che può essere fornito ad altri attori. Questi ultimi sono generalmente fornitori o partner commerciali: in questo modo la conoscenza aziendale viene condivisa lungo la catena del valore traducendosi in un miglior servizio per il cliente finale. Le attività formative sono inoltre offerte a gruppi di clienti che vi possono accedere su base volontaria. Questa configurazione prevede una bassa

¹ Le CU selezionate per lo studio derivano, in parte, dal campione incluso nello studio "Corporate University 2013" redatto da Fondazione Campus cui sono stati aggiunti altri casi aziendali ricavati da altri fonti: Alcatel Lucent, Angelini Farmaceutica, Barilla, BNL, Bosch, Cariparma, Chloride, Coca Cola, Enel, Eni, Ferrero, Generali, Hera, HP, Illy, Indesit, Kedrion, KPMG, Landi Renzo, Lombardini, Mediamarket, Mediolanum, Pirelli, Reale Mutua, SEAT Pagine Gialle, Technogym, Telecom Italia, TenarisDalmine, UBI.

collaborazione con la Direzione Risorse Umane, dal momento che i collaboratori aziendali non sono il target principale delle attività formative.

Un esempio di *Service Academy* è quello di Illycaffè, che offre programmi formativi a fornitori di caffè, baristi, gestori di bar e privati. Solo una piccola parte delle attività di formazione è offerta ai collaboratori aziendali, soprattutto nella forma di corsi per la forza vendita. Un secondo esempio è fornito dal Technogym's Wellness Institute che si rivolge principalmente a istruttori di fitness, aziende e privati con lo scopo di migliorare la conoscenza e la comprensione delle attrezzature Technogym.

Tabella 2: Una proposta di classificazione delle Corporate University

	Knowledge Academy	Services Academy	Comprehensive Academy
Obiettivo	Sviluppo delle conoscenze e delle competenze <i>firm-specific</i> , diffusione delle pratiche manageriali e condivisione della cultura organizzativa.	Fornitura di attività formative agli stakeholder esterni. L'azienda ha sviluppato <i>expertise</i> specifica su un prodotto, un mercato, una tecnologia e vende questa sua conoscenza a clienti, fornitori, altre imprese.	Fornitura di un insieme completo di servizi formativi sia ai collaboratori aziendali sia ad attori esterni.
Profilo organizzativo	La collocazione organizzativa della CU può essere diversa: unità indipendente, controllata dalla Direzione Risorse Umane oppure parte della Direzione Risorse Umane. Analogamente, nel caso di aziende multinazionali, la CU può essere collocata nella casa madre e offrire servizi alle filiali (soluzione <i>shared service</i>) oppure può essere presente una CU in ogni Paese o area geografica.		
Contenuti della formazione	I corsi sono finalizzati a rafforzare e diffondere internamente competenze <i>firm-specific</i> . Partecipano ai corsi i collaboratori aziendali, principalmente coloro che ricoprono posizioni di responsabilità.	Corsi su competenze tecniche e trasversali principalmente rivolti a clienti, fornitori, aziende partner. Talvolta i corsi sono aperti anche a partecipanti singoli che sono interessati ad acquisire la conoscenza specifica offerta.	Corsi finalizzati a fornire competenze tecniche e manageriali e allo sviluppo interno dei talenti (<i>graduate program</i> o <i>talent development program</i>). La CU contribuisce ai processi di innovazione ed eroga corsi disegnati a partire dai fabbisogni formativi emergenti dal sistema di performance management.
Strumenti di erogazione	Le CU fanno un uso pervasivo della tecnologia (ad esempio e-learning, sistemi di <i>knowledge management</i> , comunità di pratica, sistemi di <i>social networking</i>).		
Collaborazioni	La CU collabora strettamente con la Direzione Risorse Umane e con i manager di linea per la definizione di corsi di formazione destinati ai collaboratori aziendali. Collaborazioni esterne: tutte le CU hanno collaborazioni con Università e Business School, in particolare nel caso in cui i corsi della CU entrino all'interno di programmi Master.	La CU ha collegamenti deboli con la Direzione Risorse Umane.	La CU collabora strettamente con la Direzione Risorse Umane non solo per definire il contenuto dei corsi ma anche nel disegnare percorsi di sviluppo dei collaboratori.
Esempi	Angelini, BNL, Caripama Crédit Agricole, Chloride, Coca-cola, Enel, Ferrero, Hera, Indesit, Kedrion, KPMG, Lombardini, Mediamarket, Mediolanum, Reale	HP, Illycaffè, SEAT, Technogym.	Alcatel-Lucent, Barilla, Bosch, Eni, Generali, Landi Renzo, Pirelli.

Comprehensive Academy

La terza configurazione che emerge dall'analisi delle CU italiane è stata denominata **Comprehensive Academy**. Quest'ultima si caratterizza per offrire un insieme ampio di servizi sia ai collaboratori aziendali sia a utenti esterni: il suo focus non è solo quello di fornire conoscenza e competenze quanto piuttosto di promuovere l'innovazione, la costruzione del talento e la creazione di una rete relazionale con gli stakeholder esterni. Questa configurazione fa sintesi dei servizi offerti dalle precedenti, creando inoltre programmi specifici per lo sviluppo di talenti. La *Comprehensive Academy* assume un ruolo centrale nel

guidare il processo di innovazione organizzativa: essa si propone infatti di diventare uno spazio in cui i collaboratori possono liberamente scambiare idee e sviluppare progetti. La valutazione delle attività di apprendimento è strettamente legata al processo di performance management, in modo tale da sviluppare programmi su misura per gruppi di collaboratori in base alle lacune formative emergenti. Per quanto riguarda le collaborazioni, la CU è altamente integrata con la Direzione Risorse Umane dal momento che queste due unità organizzative collaborano nel modellare la vita professionale delle persone, dalla selezione allo sviluppo. Dati gli obiettivi strategici di sviluppo dei talenti e promozione dell'innovazione, anche i responsabili delle diverse Business Unit sono spesso coinvolti nelle attività di progettazione della CU, al fine di rendere le attività di quest'ultima in linea con lo sviluppo strategico e di business aziendale.

È questo il caso della CU sviluppata da Landi Renzo, azienda leader nel settore dei componenti e dei sistemi di alimentazione alternativi a Gpl e Metano per autotrazione. L'impresa per sostenere, da un punto di vista di cultura aziendale, il proprio sviluppo di business nel settore delle energie rinnovabili ha fatto leva sulla propria CU che offre corsi relativi alle tecnologie per la mobilità sostenibile. I corsi non sono offerti solamente ai collaboratori aziendali ma anche agli installatori di sistemi, per la migliore applicazione dei prodotti realizzati sia per il mercato *after market* che per quello dei produttori di automobili. Infine, la CU si presenta come partner per università, scuole, istituzioni che intendano sviluppare programmi formativi o informativi per la diffusione della cultura della eco-mobilità. Alla stessa configurazione appartengono i casi di Bosch e Barilla. TEC Bosch non si rivolge solo ai collaboratori aziendali, ma sviluppa corsi di formazione su diverse tematiche (ad es. comunicazione, sviluppo del personale, marketing, nuove tecnologie) per le aziende clienti. Barilla Learning Lab focalizza le sue attività sulla diffusione della conoscenza e la promozione di una cultura dell'innovazione attraverso laboratori e workshop che hanno lo scopo di capire le nuove tendenze di consumo e i modelli di sviluppo sociale ed economico.

La categorizzazione delle CU brevemente illustrata mostra come a partire da obiettivi strategici differenti le aziende analizzate siano arrivate allo sviluppo di soluzioni organizzative "strutturalmente" simili. In altri termini, a definire una CU non è tanto la sua collocazione nell'organigramma aziendale, le collaborazioni sviluppate con altri attori del mondo della formazione o i metodi didattici utilizzati, quanto piuttosto gli obiettivi strategici e i contenuti dei corsi erogati.

Da questo punto di vista, la CU rappresenta uno strumento per l'erogazione della formazione flessibile e adattabile alle mutevoli esigenze aziendali, che potrebbe integrare metodi didattici in forte sviluppo (si pensi ad esempio ai *Massive Open Online Courses* o alla formazione esperienziale) e contenuti ancora in fase di definizione (si pensi alla formazione per i cosiddetti *hybrid jobs* che coniugano competenze trasversali e una conoscenza avanzata delle nuove tecnologie, come i *data scientist* o i *social media strategist*).

Bibliografia

Allen, M. (2002). What is a Corporate University and why should an

- organization have one? In M. Allen, (Ed.), *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program* (pp.1-65). AMACOM, NY.
- Bersin. (2014). *The Corporate Learning Factbook 2014: Benchmarks, Trends, and Analysis of the U.S. Training Market*. Report di ricerca.
- Cappiello, G., & Pedrini, G. (2013). Le Corporate University italiane. *L'Industria*, 34(2), 295-328.
- Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M. (2016), Where machines could replace humans-and where they can't (yet), *McKinsey Quarterly*, July.
- Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends 2016*, Report di ricerca (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>).
- Fondazione Campus, (2013). *Corporate University: 2° rapporto sul mercato delle Corporate Universities in Italia*, report di ricerca di Confindustria Assoknowledge (http://www.fondazione-campus.it/fileadmin/documents/CU_InvioElettronico.pdf).
- Fresina, A. (1997). The three prototypes of corporate universities. *Corporate University Review*, 5(1), 3-6.
- Frey, C., Osborne, M. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*. Working Paper, Oxford Martin Programme on Technology and Employment (<http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>).
- Lui Abel, A., & Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 103-128.
- Meister, J. (1998). *Corporate universities. Lessons in Building a World-Class Work Force*, New York, McGraw-Hill.
- Passoni E. (2009), Corporate University nella realtà italiana: il vantaggio competitivo della formazione nell'esperienza di Shell Academy. *Quaderni di Management*, 69-72.
- Prince, C., & Beaver, G. (2001). The rise and rise of the corporate university: the emerging corporate learning agenda. *The International Journal of Management Education*, 1(3), 17-26.
- Taylor, S., & Paton, R. (2002). *Corporate Universities: historical development, conceptual analysis and relations with public sector higher education*. The Observatory of Borderless Higher Education, London.
- Wang, G.G., Li, J., Qiao, X., & Sun, J. Y. (2010). Understanding the Corporate University phenomenon: a human capital theory perspective. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(2), 182-204.

Parola chiave
 ■ **Formazione**



Quando il motore di crescita sta nel potenziamento dei punti di forza

L'articolo è estratto dalla tesi di laurea in Scienze Sociali Applicate di Rosalia Cacciotti; tesi dal titolo "Development Center: Quando il motore di crescita sta nel potenziamento dei punti di forza". È stata discussa presso la Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia e Comunicazione dell'Università degli Studi La Sapienza di Roma. Relatore Prof.ssa Claudia Carchio.

Rosalia Cacciotti

Una nuova chiave di lettura per lo sviluppo delle risorse umane in azienda

"L'unico capitale insostituibile che un'organizzazione possiede è il sapere e la capacità dei suoi membri. La produttività di questo capitale dipende dall'efficienza con cui i membri condividono le loro competenze con coloro che possono usarle"¹

A partire da questa citazione, si può testimoniare che, oggi, la ricchezza, la crescita e lo sviluppo di un'organizzazione dipendono soprattutto da quei fattori conosciuti come *risorse intangibili*, o intellettuali.

Negli ultimi anni, la composizione delle organizzazioni e la visione delle persone all'interno delle stesse è molto cambiata, a favore di un'attenzione maggiore per la gestione dello sviluppo del personale. Cambiano le organizzazioni, cambiano le regole del gioco per la competitività delle imprese, cambiano le culture sociali e politiche dei Paesi ad economia avanzata.

Con le trasformazioni a livello globale viene data un'importanza maggiore alla risorsa umana proprio perché oggi più che mai si pone l'accento sulla qualità del lavoro. Dinamismo, capacità di trasformarsi e di rispondere alle sempre nuove esigenze della società sono le caratteristiche richieste per un'efficiente ed efficace qualità lavorativa.

Individuare e coltivare, accertarsi sulle 'doti' dei propri dipendenti in azienda è necessario.

Bisogna saper gestire queste risorse per poi utilizzarle nel miglior modo possibile: competenze tecniche e trasversali insieme possono fungere da arma per la risorsa competente e soprattutto per l'azienda: se non si sa dove e cosa cercare, non si è poi in grado di trovarlo. Le aziende che utilizzano il cosiddetto *Talent Management* hanno performance migliori delle altre: un buon HR dovrebbe sempre riconoscere se nel suo team ci sono talenti nascosti o sottostimati, utili per i momenti di cambiamento. Un errore che un responsabile HR non dovrebbe, invece, mai commettere è quello di valutare la capacità del singolo prendendo in considerazione quello che sa fare e non quello che potrebbe fare in futuro, in ottica prospettica. Nelle aziende, infatti, la valutazione del personale si basa molto spesso su sistemi di valutazione rigidi e

Le risorse umane come "arma" di vantaggio competitivo

¹ Carnegie A. (1902), *The empire of business*, Robarts, University of Toronto

predefiniti, quando invece l'analisi, la valutazione e poi lo sviluppo del potenziale riescono a rendere in misura largamente maggiore.

Valorizzare le persone significa farle crescere, "responsabilizzarle" sulle prestazioni effettuate e da effettuare in futuro, sviluppare in loro competenze sempre più efficaci.

"Guerra dei talenti" è un'espressione inventata da Ed Michaels, Helen Handfield-Jones e Beth Axelrod, i quali hanno fuso insieme le rispettive esperienze acquisite presso la Mc Kinsey & Company per descrivere il fenomeno esploso negli anni '80, epoca del boom economico, in cui le aziende avrebbero fatto di tutto pur di attrarre e inglobare nel proprio organico le risorse di cui avevano bisogno. Questa accezione descrive un cambiamento molto importante avvenuto in quel periodo storico, quando la forza contrattuale, le redini delle decisioni sono passate dalle mani delle aziende a quelle degli individui; inoltre delinea il profilo delle aziende migliori cioè solo quelle in grado di 'sedurre', sviluppare, motivare e trattenere le risorse più preziose. Questa pseudo - guerra rappresenta un banco di prova per le imprese di tutto il mondo che vogliono accaparrarsi i talenti migliori: vincono le più aggressive e quelle che sanno sfruttare una buona dose di tempismo.

La svolta interessante, però, è che non basta vincere: l'azienda deve essere in grado di trattenere la risorsa, che può sempre decidere da un momento all'altro di abbandonare l'azienda ospitante per un'altra che attrae di più. Aderire a politiche di *employer branding*, fare attenzione alle esigenze dei dipendenti, investire sullo sviluppo del potenziale sono tra le azioni che mirano al dispiegamento e allo sviluppo dei talenti in azienda.

L'uomo così viene visto come la vera risorsa a disposizione dell'azienda, ossia quando si soddisfa l'idea del "mettere la persona giusta al posto giusto" e, sarebbe da aggiungere, mantenere questo posto giusto per lungo tempo.

L'unicità. La particolarità. Il talento.

Non si diventa delle grandi menti, o dei grandi portenti nello sport, come in ogni altro ambito, se non si segue la dote innata che si possiede. Purtroppo, nella stragrande maggioranza dei casi allenatori, coach, trainer, consulenti, maestri e professori vogliono far credere ai propri discepoli che per sfondare, nella vita, è necessario smussare, il più delle volte, lati del carattere o delle prestazioni pratiche che eseguono, migliorandosi in quelle che sono le competenze deboli, per trovare successo.

Soprattutto in periodi di crisi come quello odierno, dove vige la guerra competitiva, dove ci si attiva per stare al passo con la tecnologia e con l'abbattimento dei costi, le aziende chiedono ai propri dipendenti un livello di flessibilità molto elevato: si ricercano collaboratori *multitasking*, che sappiano fare tutto e bene. Molto spesso le valutazioni del personale sono indirizzate al miglioramento delle aree carenti, deboli, piuttosto che alla valorizzazione dei punti di forza, ossia di ciò che un individuo sa fare bene e per vocazione naturale.

La maggioranza delle persone è destinata a cambiare molti incarichi e

**Quando
focalizzarsi sui
punti di forza
risulta l'arma
vincente**

diverse carriere nell'arco del proprio percorso professionale, a trasformarsi e reinventarsi più di una volta. Per assicurarsi, perciò, una vita equilibrata e soddisfacente, ogni volta che si è "costretti" a una scelta, a un cambiamento, è essenziale prestare attenzione alle passioni, ai valori e agli obiettivi, ovvero a tutte quelle risorse che contraddistinguono un singolo individuo. *"Paradossalmente, è proprio la pressione che accompagna la ricerca del "primo lavoro" che porta spesso a rinviare la realizzazione dell'autentica vocazione, cioè quella professione per la quale si è particolarmente portati e che è in linea con la propria personalissima essenza. Parlare di un lavoro che rende appagati può sembrare, di questi tempi, ambizioso"*².

I talenti naturali o dominanti sono delle innate e personali modalità di pensare, di sentire, di vivere. Se a questi talenti aggiungiamo tempo, studio, pratica, sviluppo di competenze, essi diventeranno punti di forza, ovvero particolarità che consentiranno di arrivare ad una performance efficace. Troppo spesso si tende a non valorizzare i propri punti di forza o a non conoscerli affatto, trascurando e sminuendo competenze e passioni che crediamo non interessino o non servano. Di contro, focalizzarsi sui propri punti deboli e sulle aree da migliorare, sembra essere molto più facile e consueto. Perché? La maggior parte delle persone (ma anche delle aziende) cerca di potenziare le aree in cui pensa di essere carente invece di individuare e coltivare le proprie aree di forza, di investire cioè sul patrimonio personale.

Tom Rath, in *"Strengths Finder 2.0"*, fa una riflessione molto utile: *se non è possibile essere tutto ciò che vogliamo essere, di sicuro possiamo essere molto più di ciò che già siamo*. Si intuisce perciò quanto il vero investimento in termini di impegno e tempo, vada fatto su ciò che già si è, utilizzando gli anni di studio, il *background* culturale ed esperienziale, come degli ulteriori amplificatori del nostro talento naturale; e quanto invece possa essere rischioso, frustrante e poco gratificante concentrarsi su aspetti che non solo non rappresentano la propria vera inclinazione, ma non contraddistinguono realmente le persone, non le valorizzano e a fatica, forse, le porteranno a dei risultati.

Focalizzarsi sui propri punti di forza è quindi estremamente consigliabile e andrebbe fatto il prima possibile. Sulle aree di potenziale miglioramento si deve comunque continuare ad investire sempre, ma ciò che conta di più è non privilegiare aree inutili per scoprire a posteriori di aver impegnato invano troppe energie. Le naturali inclinazioni restano infatti stabili nell'arco della vita, sono già piuttosto definite durante l'infanzia e si esprimono attraverso il vivere quotidiano, il modo di organizzarsi e di pensare. Occorre solo fermarsi e decidersi ad esplorarle consapevolmente.

È qui che va inserita una chiave di lettura differente, che tiene conto di un aspetto apparentemente semplice e scontato, ma che il più delle volte non viene rispettato ossia: si costruisce sempre sui punti di forza,

²Serenella Panaro, Career Coach, Università degli Studi di Trento, *La ricerca del lavoro parte dai PROPRI PUNTI DI FORZA*, articolo presente in: <http://www.jobadvisor.it/>

non sui punti di debolezza. È più facile, è più naturale. E, come diceva Peter Drucker³, è molto più facile passare da ottimo a eccellente che da incapace a mediocre. Quindi nel dubbio, scoprire il proprio punto di forza, o i propri punti di forza, fa tutta la differenza del mondo (<http://marcomontemagno.it/>).

Il caso Maradona

Un esempio classico, ma estremamente efficace, per spiegare l'importanza di puntare sui talenti è quello di Diego Armando Maradona, il genio indiscusso della storia calcistica, *el pibe de oro*. Maradona è stato certamente un fenomeno del calcio: tanto si è scritto e tanto si è detto su di lui. Un aspetto di cui poco si è parlato, ma che ricalca un tema di grande attualità e d'interesse prettamente tecnico-organizzativo, riguarda una caratteristica del calciatore che ha rappresentato sicuramente la peculiarità principale delle sue doti sportive: Maradona era mancino. *Con il suo piede sinistro ha scritto sui campi di calcio delle vere e proprie poesie* (<http://www.digital4.biz/>). Già da quando giocava sui campi impolverati di Villa Fiorito e non calciava un pallone di cuoio, ma un semplice ammasso di stracci, Maradona utilizzava solo il suo piede sinistro per toccare la palla. *“Si racconta che in uno di quei pomeriggi in cui il giovane si divertiva con qualche suo amico a palleggiare, dando sfoggio già da allora del suo estro calcistico, passasse da quelle parti un certo Cornejo che poi diventò il suo primo allenatore e, dopo essere rimasto sorpreso da tanta bravura e maestria di controllo, avesse esclamato qualcosa che assomigliava a questo: “Il tuo destro fa veramente schifo, ma con il tuo sinistro puoi fare cose incredibili”. Forse furono quelle parole a decretare il futuro di quello scugnizzo argentino che diventò il più grande calciatore del secolo”*⁴. Una prova calzante di questa innata dote? L'azione da gol più bella di tutti i tempi: si giocava una partita ai mondiali del 1986 a Città del Messico, che molti hanno definito “LA partita” di quel mondiale. Maradona segna il gol più bello della storia del calcio, dribblando in 60 metri tutto quello che trova davanti a sé, con “ubriacante” gioco di gambe (il suo punto di forza): sembra di assistere ad una danza, il cui protagonista è il suo piede sinistro. Allora viene da chiedersi: Chissà che sarebbe successo se Cornejo avesse pensato, come la maggior parte delle persone “normali intenditrici di calcio”, che, risultando il sinistro già buono e non necessitando di miglioramenti, sarebbe stato il caso di concentrarsi sul piede destro giacché richiedeva allenamenti specifici per portarlo, se non a livello di eccellenza, almeno a livelli di decenza? Ebbene Cornejo convinse anche Maradona che per fare cose eccezionali bisogna investire sulle proprie eccezionalità. Probabilmente se egli avesse agito come gli altri avremmo avuto un ottimo calciatore con un grande sinistro e un discreto tocco di palla con il destro, ma, forse, non avremmo mai avuto il campione che è stato veramente.

La lezione è questa: potenziare i punti di forza è il veicolo attraverso il quale farsi strada, è l'approccio, l'impostazione mentale che cambia totalmente il risultato. Investire sui talenti e sulle loro eccezionalità è una

³ Peter Ferdinand Drucker (*Vienna, 19 novembre 1909 – Claremont, 11 novembre 2005*) è stato un [economista](#) e [saggista austriaco naturalizzato statunitense](#).

⁴ Sito P. (Giugno 2015), *Il piede sinistro di Maradona, ovvero l'importanza di puntare sui talenti*, articolo presente sul sito: <http://www.digital4.biz/>

scelta strategica a cui non tutti sono in grado di pensare. Spesso si è portati a fare sacrifici per migliorare laddove sembriamo carenti, ma pochi, invece, pensano che sia molto meglio sfruttare le proprie competenze migliori per arrivare a risultati eccezionali. *Anche in azienda è importante avere manager "mancini", dotati di caratteristiche atipiche ma vincenti*⁵.

Maradona è soltanto l'esempio più eclatante. Il salto di paradigma, il voler vedere una cosa da un'angolazione diversa è successa anche ad altri portenti, soprattutto del mondo dello sport: si pensi, ad esempio, a Bjorn Borg e al suo sgraziato rovescio a due mani, che a suon di vittorie ha fatto diventare il suo stile leggenda; oppure a Dick Fosbury e al suo salto in alto: a lui si deve l'invenzione della tecnica moderna del salto in alto, il cosiddetto *Fosbury Flop*: un modo di saltare l'ostacolo, mostrato al mondo per la prima volta nel 1968, attraverso cui l'atleta rovescia all'indietro il corpo per scavalcare l'asticella, e cade sulla schiena (<http://biografieonline.it/>).

In azienda, come nella vita privata, credere nella centralità delle persone e delle loro caratteristiche "atipiche" ma vincenti, e favorire la crescita delle loro capacità, aiuta a diventare manager, genitori, amici o insegnanti più sinceri, attenti e collaborativi, ossia dei perfetti "mancini".

Le persone sono uno dei pilastri fondamentali per il successo di un'impresa: mettere le persone al centro delle aziende è ancora oggi uno dei principali argomenti in ambito di Gestione delle Risorse Umane. Facendo un'analisi più interna al settore si assume il fatto che coloro che operano nel mondo HR dovrebbero mettersi nella condizione di dare il giusto peso ed importanza al ruolo ed alle responsabilità che ciascuno ricopre all'interno dell'organizzazione, senza trascurare l'attenzione verso le persone.

Raccontare la propria storia, il proprio percorso professionale, le esigenze e le aspettative, permette alle persone di essere prese in considerazione ed avere la grande opportunità di far vedere le proprie competenze tecniche, ma anche le proprie caratteristiche personali.

Il desiderio degli esperti e dei responsabili della funzione HR è quello di mettere le "persone giuste al posto giusto". Persone consapevoli delle loro capacità e abilità, dei loro punti di forza e di quanto la valorizzazione di questi sia funzionale al successo dell'organizzazione in cui operano e costruttiva per la propria persona e per il proprio successo in termini di crescita di carriera all'interno dell'azienda. Guardare oltre ed avere l'umiltà di cercare di conoscere i propri collaboratori, comprenderli e capire le loro esigenze lavorative consente alle organizzazioni di mettere "le persone giuste al posto giusto", anche rispettando le singole aspettative.

Elementi come fiducia, responsabilità ed attenzione consentono alle persone di essere soddisfatte del percorso professionale che stanno intraprendendo e le organizzazioni avranno la possibilità di puntare su persone maggiormente consapevoli e pronte ad impegnarsi. Le organizzazioni devono puntare su persone pronte ad impegnarsi e dare il massimo possibile. Ciò che queste ultime possono dare alle persone,

⁵ Ibidem.

Nuove ipotesi di lettura: dalla consapevolezza allo sfruttamento delle proprie potenzialità

oltre alla carriera, è esperienza, competenze, conoscenze e soprattutto la possibilità di essere consapevoli di avere raggiunto un traguardo importante, traguardo che è frutto del loro impegno e della loro dedizione, indipendentemente dal ruolo ricoperto (personerisorsadellaterra.wordpress.com).

La Valutazione del potenziale delle persone aiuta le aziende, ma anche le persone che ne fanno parte, a conoscere punti di forza ed aree di miglioramento. Lo Sviluppo compie il passo successivo: fa sì che quei punti di forza diventino la chiave per aprire lo scrigno del successo, e quelle aree di miglioramento diventino terreno di studio e analisi per la crescita dell'individuo.

Un'organizzazione ha il compito di conoscere i collaboratori nella loro totalità affinché siano consapevoli entrambi di tutte le potenzialità possedute, per poterle adoperare al meglio.

Parole chiave

- Competenze
- Sviluppo



ISPER
ISTITUTO PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE
DAL 1965 PER LO SVILUPPO DELLA PROFESSIONE PERSONALE



e



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

Organizzano la

FOCUS CONFERENCE

WELFARE AZIENDALE

Aspetti normativi, sindacali, fiscali e gestionali

Milano 6 Giugno 2017

c/o

Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Via Pantano, 9 – Milano

Orario: 14.30 - 18.00

Personale Internazionale: il Disagio a Taipei – Taiwan



ISPER

A cura del Centro Studi ISPER

Da tematica per specialisti a cultura delle risorse umane

La tematica del Personale Internazionale tocca la quasi totalità delle aziende, passando da un aspetto per pochi specialisti a un tema di “Cultura” delle risorse Umane.

Personale e Lavoro dedica quindi uno spazio al Personale Internazionale.

Il Centro Studi ISPER da oltre 13 anni ha messo a punto una metodologia originale di valutazione del “disagio” per il Personale Internazionale in situazione di Espatrio o Trasferta.

In questo numero vengono presentati i risultati relativi a Taiwan e più in particolare alla città di Taipei e nel paragrafo successivo la metodologia.

ESPATRIO/TRASFERTA LUNGA⁽¹⁾

Risultati

Località	Disagio %	Disagio in millesimi	Classificazione a 5 livelli A/B/C/D/E	Classificazione a 6 livelli A1/B2/C3/D4/E5/F6	Classificazione a 8 livelli 1/2/3/4/5/6/7/8
TAIPEI	15	147	A	A1	2

N.B. I punteggi di Espatrio e Trasferta non sono confrontabili basandosi su fattori differenti.

Di seguito i risultati che compaiono al termine della valutazione

Valutazione del Disagio per Personale all'Estero © ISPER

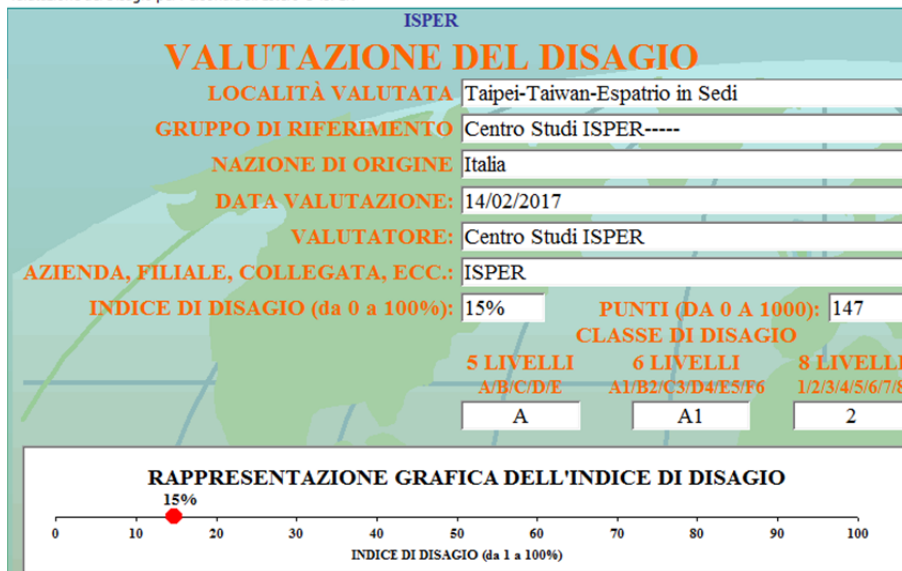


Fig. 1 Videata risultati

TRASFERTA

Risultati

Località	Disagio %	Disagio in millesimi	Classificazione a 5 livelli A/B/C/D/E	Classificazione a 6 livelli A1/B2/C3/D4/E5/F6	Classificazione a 8 livelli 1/2/3/4/5/6/7/8
TAIPEI	16%	159	A	A1	2

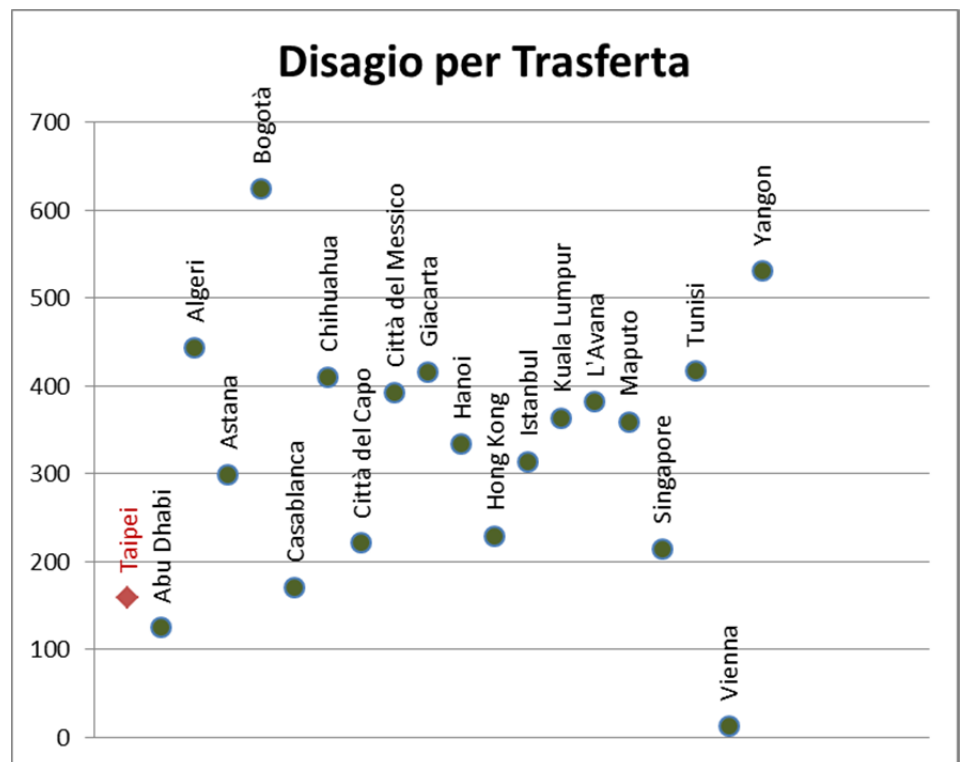
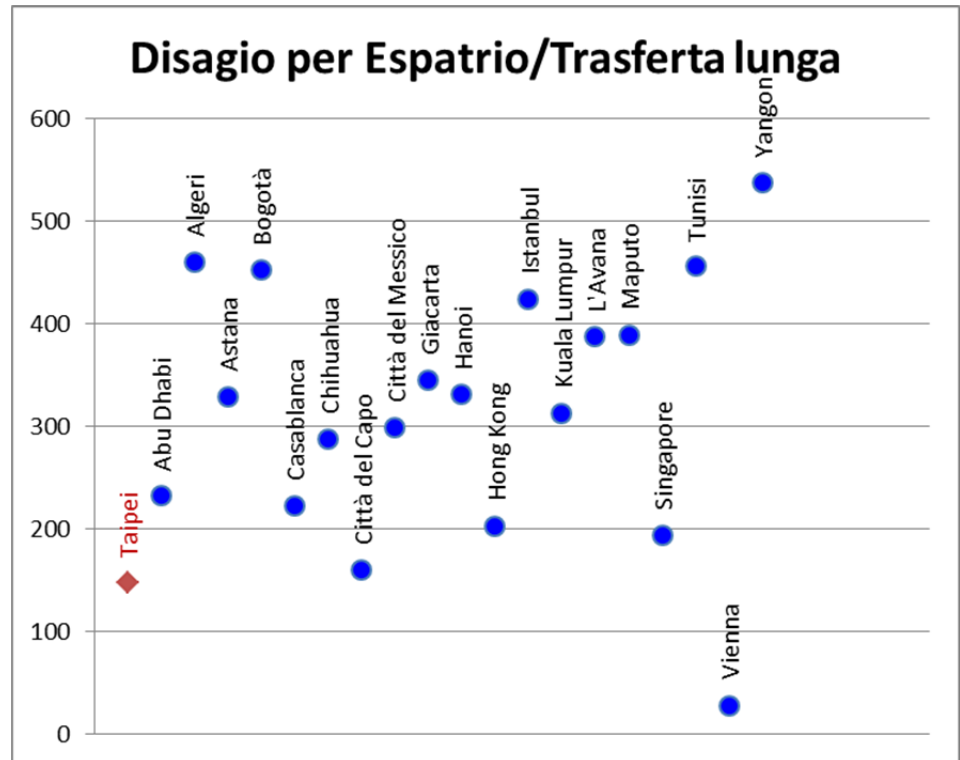
N.B. I punteggi di Espatrio e Trasferta non sono confrontabili basandosi su fattori differenti.

Disagio in situazione di trasferta

Nuvola del disagio

LA NUVOLE DEL DISAGIO

La *nuvola* del disagio riassume il disagio delle città valutate negli ultimi mesi.



Metodologia

Metodologia

La metodologia ISPER si articola su quattro strumenti dedicati alle due situazioni che le aziende si trovano normalmente a gestire:

- 1) L'espatrio/Trasferta lunga¹
- 2) La trasferta

Queste due situazioni verso:

- a) Sedi stabili (uffici, stabilimenti, ecc.)
- b) Sedi temporanee (cantieri, campi, ecc.) o stabili, ma particolari (piattaforme, ecc.)

Il sistema di valutazione si basa sull'analisi di Fattori di Disagio, in numero variabile secondo lo schema che segue:

N° Fattori	Espatrio	Trasferta
Sedi	23	19
Campi	21	21

I fattori sono stati selezionati in base alla esperienza ISPER e delle Aziende che hanno collaborato alla messa a punto e considerano quelli ritenuti più significativi da valutare in ciascuna situazione.

Il Disagio non viene valutato su base nazionale, ma per ogni singolo sito. Situazioni diverse di Disagio (Espatrio o Trasferta, Sedi o Campi) non possono essere confrontate fra di loro, essendo valutate in base a fattori diversi.

Poiché il Disagio percepito è un mix di fattori oggettivi (ad esempio il clima atmosferico) e di fattori soggettivi (ad esempio l'Inglese non è un fattore di disagio per un madrelingua mentre può esserlo per altri), il sistema ISPER consente di creare famiglie di Disagio in base alle situazioni di origine (es. Uomo/Donna che comporta una significativa differenza di disagio nei paesi arabi) e alle Nazioni di origine. Per i fattori legati al viaggio ha infine anche importanza la città di partenza.

Nelle analisi proposte si assume che l'espatriato/trasfertista sia un Italiano, uomo, che conosca bene l'Inglese e che la città di provenienza sia Milano.

I risultati delle valutazioni vengono riportati su una scala da 0 a 100% che permette una rapida valutazione della situazione. Viene anche fornito il punteggio da 0 a 1000 per analisi più puntuali.

I risultati vengono infine classificati secondo tre sistemi: a 5, 6 e 8 livelli.

Questo permette di abbinare situazioni di disagio e aspetti retributivi.

Nelle valutazioni presentate le soglie sono equidistanti (es. 20%, 40%, 60% e 80% nella classificazione a 5 livelli), ma nel sistema fornito alle Aziende le soglie sono impostabili liberamente.

Ad esempio una banca che ha sedi stabili solo nelle grandi città avrà tutte situazioni con basso livello di disagio e dovrà porre le soglie più ravvicinate nella zona a basso punteggio. All'opposto un'azienda che opera solo su cantieri in situazioni difficili avrà tutte situazioni con alto livello di disagio e dovrà porre le soglie più ravvicinate nella zona ad alto punteggio.

Valutazione personalizzata

Valutazione personalizzata

Parola chiave

- **Personale**
- **Internazionale**

In qualsiasi momento si può richiedere all'ISPER una valutazione personalizzata del Disagio.

Viene abilitata la scheda da compilare nel Portale ISPER e, nell'arco di due giorni lavorativi, vengono restituiti i risultati con sintetiche valutazioni.



¹ Per Trasferta lunga si intende una trasferta superiore a due/tre mesi

I 24 SERVIZI ISPER

a supporto di chi opera nella Funzione Personale

✓ Benchmark Lampo®

⊕ Benchmark Osservatorio®

Bilancio Professionale e Autosviluppo

Calcolo e Previsione Pensioni INPS

Costo Vita città estera - Elaborazione personalizzata

Costo Vita Nazione Estera - Indici annuali

Disagio all'estero - Valutazione personalizzata

Disagio all'Estero - Software

Documentazione Attività Formative

ISPER Edizioni

Osservatorio Risorse Umane nei Bilanci

Panorama Risorse Umane

Pareri Amministrazione Personale

Personale e Lavoro

Quadro Normativo

Rappresentare le risorse umane nei bilanci - Strumenti

Scenario Risorse Umane

Sentenze e Commenti

Formazione Base

Formazione di Approfondimento

Formazione Convegnistica e di Confronto

Formazione Excel per l'Amministrazione del Personale

Percorsi di Perfezionamento

Formazione su Misura

