

Convegno Interregionale AIDP

14 – 15 OTTOBRE 2011
CAPRI - Hotel La Palma

ORGANIZZAZIONI CHE COMPETONO VALORIZZANDO LE PERSONE

***LAB 4 : Trasferimento di competenze tra
generazioni***

Un contributo di Ettore Rispoli – ERNetwork



Lo scenario

La professionalità diventa una risorsa strategica:

La crisi e le strategie di difesa

- ✿ Disoccupazione giovanile
- ✿ CIGS e Mobilità
- ✿ Downsizing
- ✿ Obsolescenza ed espulsione
- ✿ Pessimismo e demotivazione



La ripresa e l'innovazione

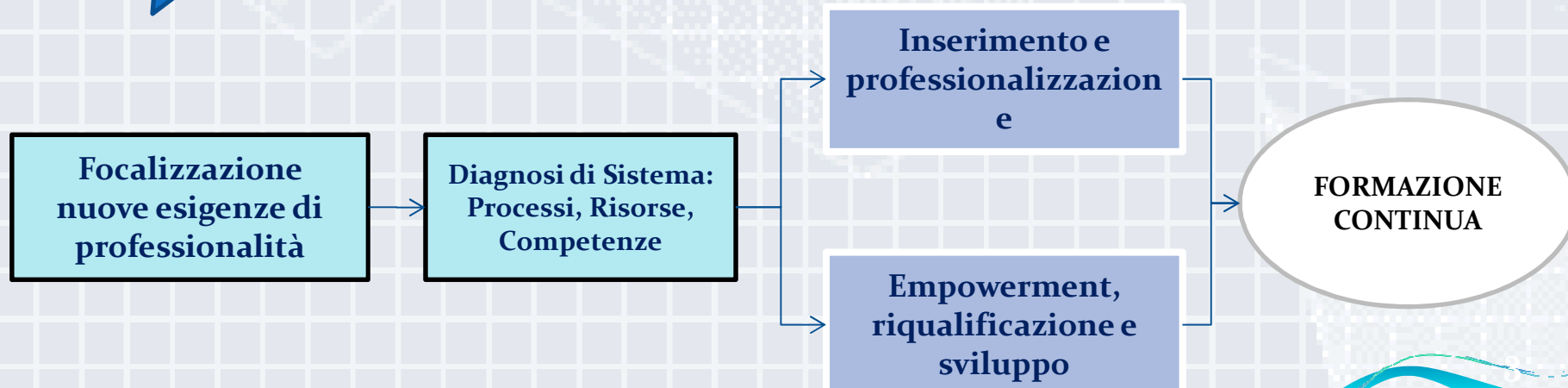
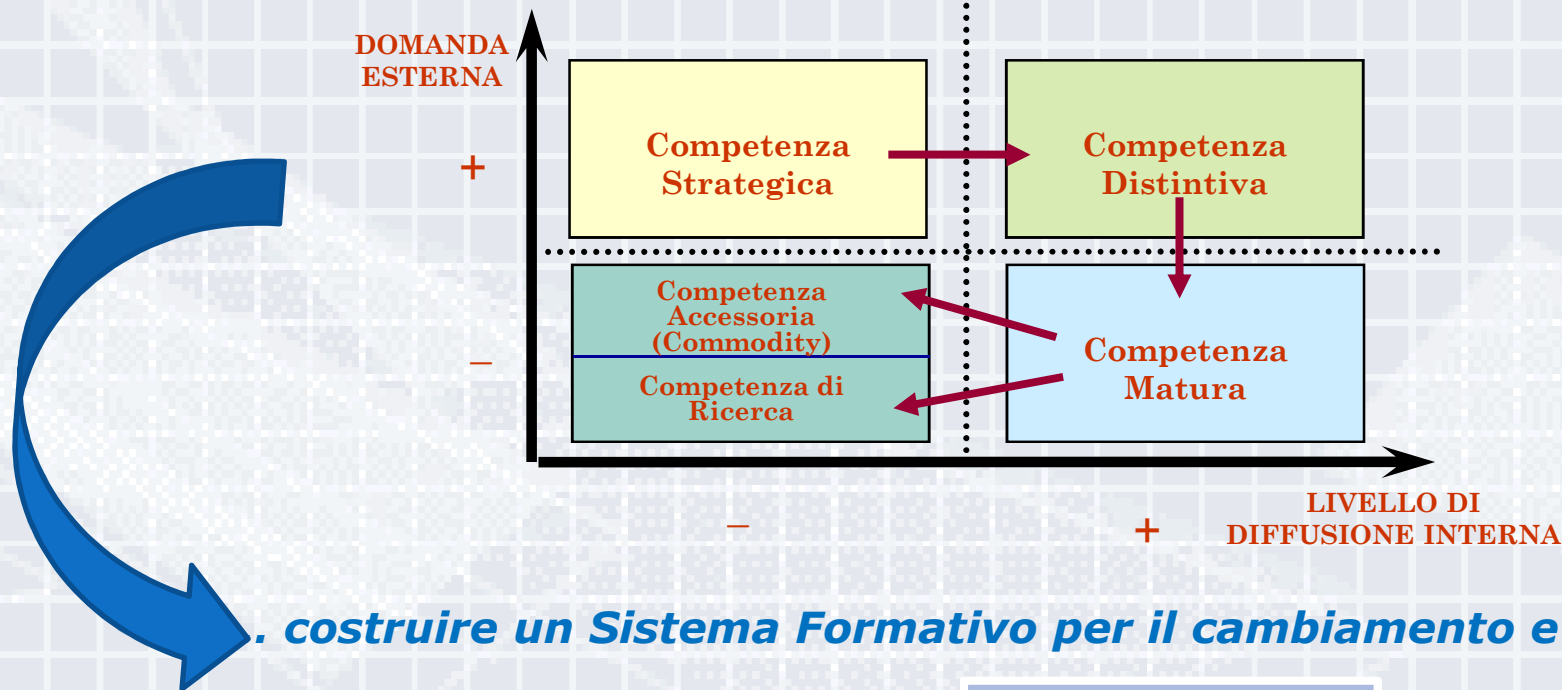
- ✿ Nuovi prodotti/tecnologie/mercati
- ✿ Processi efficientati ed evoluzione ruoli organizzativi
- ✿ Ridistribuzione confini impresa (esternalizzazione)
- ✿ Stress/ansia per rispondere alle nuove esigenze

Come disporre di risorse professionalizzate e in grado di sostenere lo sviluppo?

- ✿ Favorendo l'inserimento dei giovani e riducendo il gap tra gli standard dell'education e le esigenze delle imprese
- ✿ Gestendo adeguatamente le flessibilità contrattuali
- ✿ Censendo e tesaurizzando risorse e competenze "di valore"
- ✿ Riducendo i rischi di obsolescenza professionale
- ✿ Formando alle nuove competenze : "distintive e/o strategiche"
- ✿ Creando entusiasmo e motivazione verso nuovi orizzonti professionali (a livello manageriale e operativo)

L'approccio alla gestione strategica delle competenze

Attivare (nelle imprese, nei settori, nei comparti territoriali..) la mappatura delle Competenze innovative per ...



Azioni di RIQUALIFICAZIONE

Condizioni di successo per l'innovazione

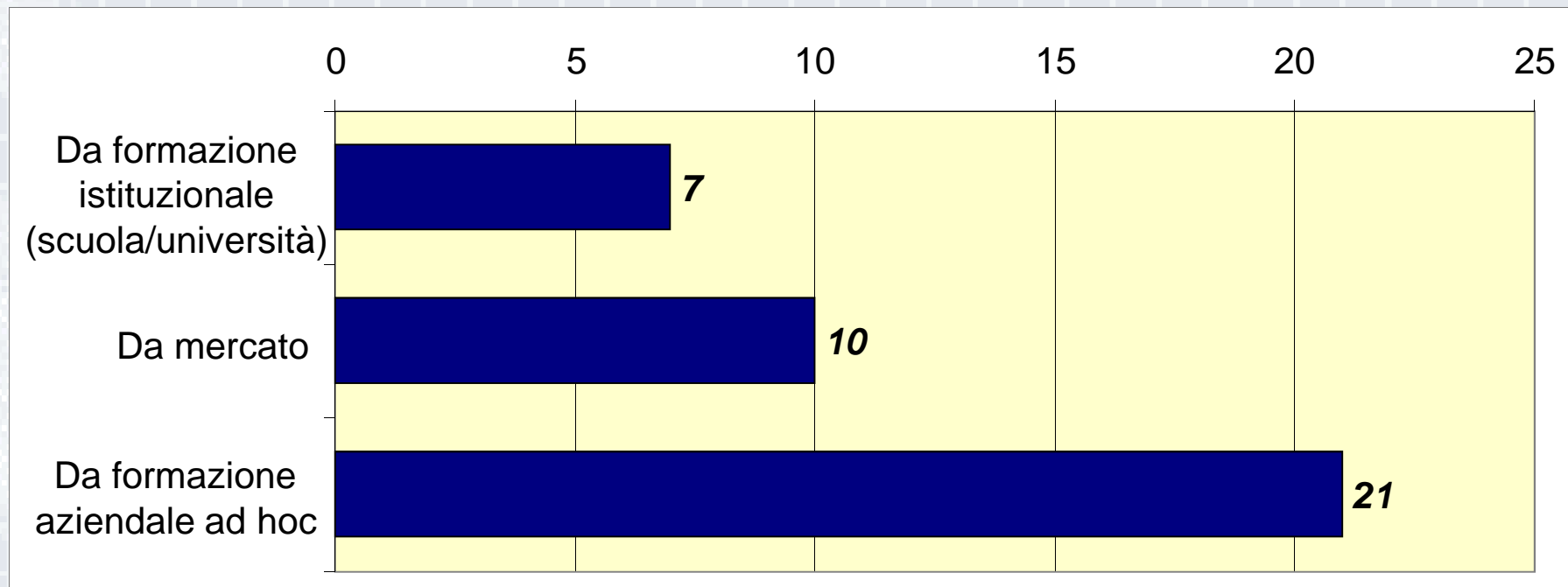
... sulle strategie:

- Innovazione finalizzata alla marginalità/redditività/qualità
- Accesso rapido a capitali per finanziare gli investimenti per "l'innovazione diffusa"
- Piena consapevolezza dei nuovi scenari - *"trasformare le aziende da provinciali a internazionali"*
- Esternalizzazione e delocalizzazione mirata al presidio delle attività ad alto valore aggiunto – *es. Design, Manutenzione evolutiva* – ed allo sviluppo di partnership e "reti"
- Bilancio delle competenze per definire il *make or buy* del know-how
- Processi di cambiamento, pianificati e controllati sui driver fondamentali: re-engineering, miglioramento continuo e customer intimacy

... sulle persone e le professionalità:

- Rinnovamento del sistema di Valori, coinvolgendo Management e Risorse e ispirandosi a principi etici
- Coinvolgimento di tutte le Risorse nel processo di miglioramento e nella ricerca di nuove strategie ed opportunità
- Efficientamento attuato maniera sistematica e non "formale", curando l'integrazione, lo sviluppo di competenze trasversali e il recupero motivazionale
- Ricerca del "migliore equilibrio" tra flessibilità contrattuale e precarietà, nell'attesa della ripresa reale
- Forte investimento sulle Risorse Umane e sulle nuove professionalità – *gli "enzimi" del cambiamento (Knowledge Worker)*
- Maggior peso nell'organizzazione di Processi di Supporto e Gestione HR

Possibile provenienza dei ruoli emergenti



- Lo sviluppo delle nuove professionalità richiede un sistema di competenze aderente all'evoluzione del business e dei contesti di mercato e organizzativi
- Il fabbisogno quali/quantitativo di nuova professionalità limita la possibilità di acquisizione dal mercato
- La formazione aziendale rappresenta lo strumento fondamentale per "costruire" i nuovi ruoli e, più in generale, per promuovere il cambiamento.
- Le nuove professionalità possono innestarsi sulla formazione di base ma richiedono una expertise che non viene vista aggiornata in tempi reali nella formazione istituzionale
- E' auspicato un diverso rapporto Scuola-Università-Azienda, rifocalizzando gli apporti specifici nella costruzione dei ruoli emergenti

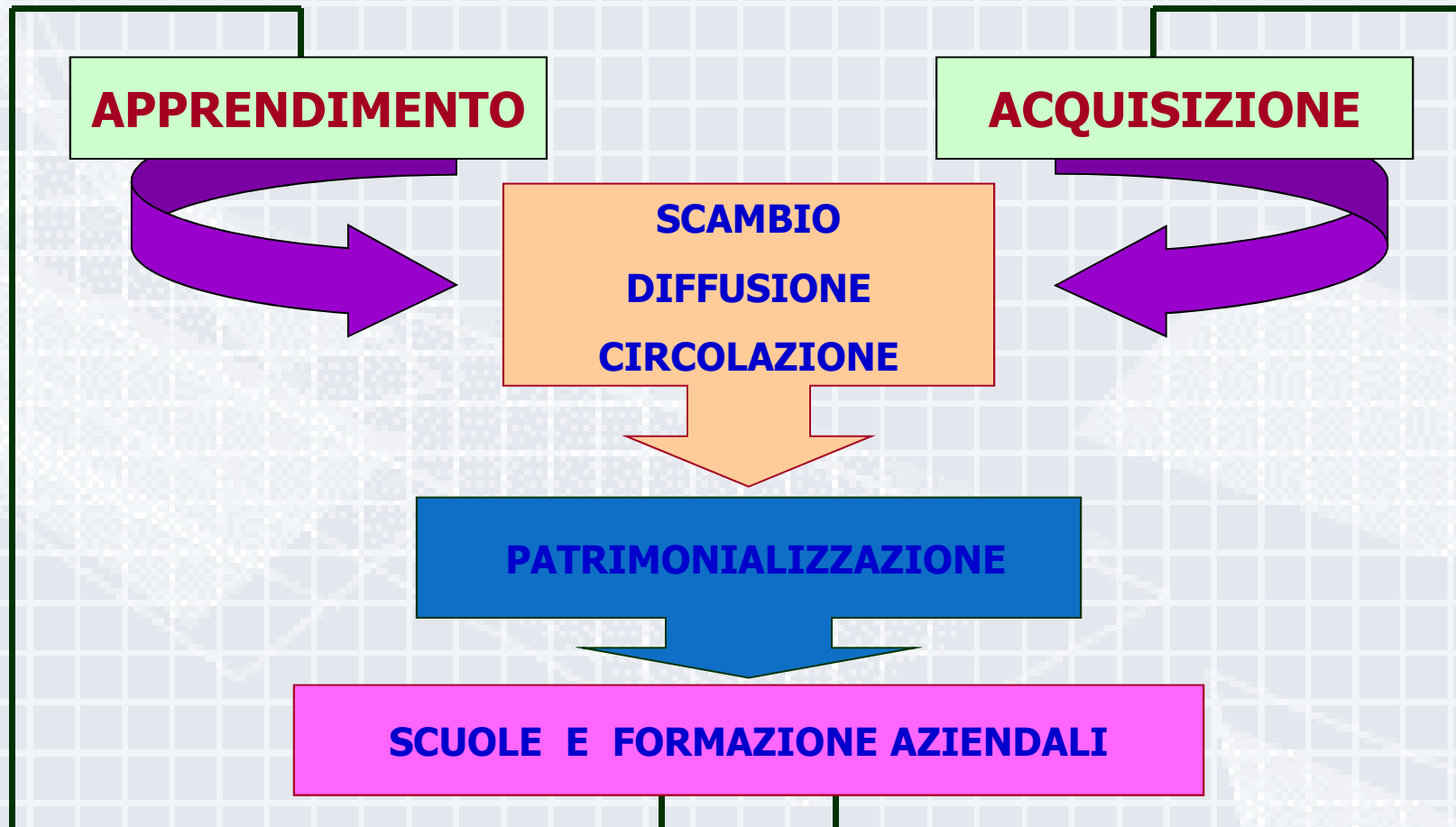
Azioni di SVILUPPO nuove professionalità

Caratteristiche peculiari delle professionalità emergenti

- **Importanza e crucialità nell'assicurare il conseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle Funzioni, anche incidendo sui processi di controllo costi e tempi**
- **Presidio ed integrazione tra ambiti specialistici tradizionalmente separati, con interdisciplinarietà tra prodotto/mercato/processo**
- **Reinterpretazione e reattività alle esigenze del cliente e del mercato determinate dall'impatto della crisi**
- **Capacità di adattarsi alla velocità del cambiamento, innovando e migliorando con continuità, in funzione dell'evoluzione del Mercato e degli scenari**
- **Presidio delle variabili fondamentali di gestione dei processi**
- **Capacità di visione e sintesi e orientamento alla condivisione, gestendo team di lavoro e valorizzando adeguatamente le Risorse Umane**
- **Responsabilità ed impegno "imprenditoriale" nel trasferimento tecnologico dalla Ricerca alla realtà produttiva**
- **Caratterizzabilità delle competenze agli specifici contesti aziendali – firm specific**
- **Utilizzabilità anche in forma consulenziale**

**VERIFICA : QUANTO E COSA E' OPPORTUNO TRASFERIRE
TRA DIVERSE GENERAZIONI???**

GESTIONE STRATEGICA E OPERATIVA DEL KNOW-HOW



NB: LA TECNOLOGIA DELLE RETI RENDE POSSIBILE IL VILLAGGIO GLOBALE DELLA CONOSCENZA

VINCOLI ED OPPORTUNITÀ PER NUOVI SISTEMI DI APPRENDIMENTO

La formazione interaziendale e/o presso fornitori esterni consente oggi di rispondere solo a bisogni parziali quali:

- trasferimento tecnologie e metodologie di base
- benchmarking e confronto di esperienze

Per sviluppare risposte ai bisogni emergenti la formazione aziendale deve far proprio l'approccio della "formazione continua" per generare sistemi di apprendimento mirati ai problemi di innovazione tecnologica ed organizzativa dell'impresa e di sostegno all'offerta sul mercato.

VANTAGGI OTTENIBILI DA UNA SCUOLA AZIENDALE

In presenza di una “consistente massa critica” (dimensioni significative, impegno in processi produttivi *brain intensive*, contesti competitivi basati sull’innovazione), una Scuola Aziendale consente di:

- sviluppare e capitalizzare il know-how (apprendimento organizzativo)
- aumentare la capacità di apprendimento delle persone mentre lavorano
- presidiare lo stato delle competenze distintive per gli aspetti comuni e per quelli specifici dei diversi business aziendali (sinergie e diversificazione)
- accelerare tempi di apprendimento
- stimolare la motivazione per l’auto-apprendimento, integrato in una logica di sviluppo individuale e dell’organizzazione
- contenere i costi di aggiornamento e sviluppo delle risorse
- veicolare la *Corporate Culture*
- facilitare il processo di trasferimento al cliente finale creando, se necessari, barriere all’ingresso di potenziali competitors

9

IL RUOLO DEL TUTOR

Nell'ambito del presidio e del trasferimento delle competenze distintive il TUTOR rappresenta l'anello di congiunzione tra il Knowledge Management e la gestione professionale delle risorse.

In particolare il Tutor partecipa alla definizione dei percorsi di apprendimento, alla progettazione didattica ed all'erogazione delle attività formative riferibili ad una specifica area di competenze, coerenti con le esigenze di Know-How richieste dalle linee di offerta ai clienti e con il Sistema di competenze presente in azienda.

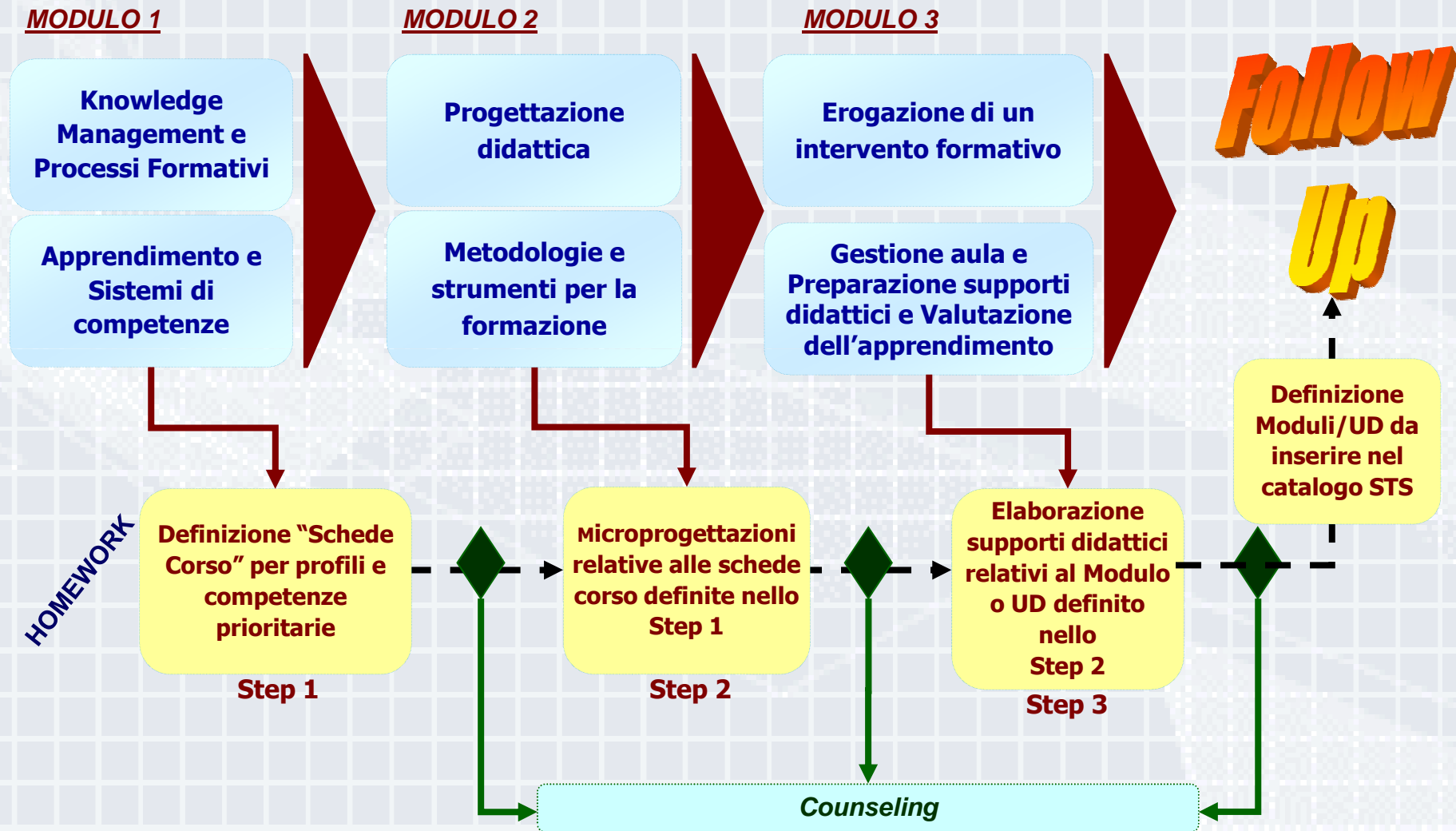
In questa logica, propone percorsi di formazione articolati in più moduli finalizzati all'apprendimento di competenze generali e specifiche dei processi/prodotti aziendali, suggerendo anche azioni di training on the job, e verificando in corso d'opera e a fine percorso il reale raggiungimento degli obiettivi fissati.

Le azioni del tutor sono comunque sviluppate secondo una logica dinamica in coerenza con le evoluzioni del Know-How aziendale e delle esigenze del

IL PROFILO

- ✿ ***Padronanza delle competenze distintive e del loro ciclo di evoluzione***
- ✿ ***Visione sistemica del ruolo delle competenze nelle diverse fasi della definizione e realizzazione dell'offerta al Cliente***
- ✿ ***Padronanza approfondita di specifiche competenze riferibili alla propria Area di appartenenza***
- ✿ ***Conoscenza e condivisione di strategie, procedure e strumenti per lo sviluppo Risorse***
- ✿ ***Capacità comunicative, di ascolto e analisi dei bisogni***
- ✿ ***Orientamento all'interfunzionalità ed al team working***
- ✿ ***Capacità di motivare ed orientare giovani Risorse***
- ✿ ***Padronanza dei processi di apprendimento degli adulti***
- ✿ ***Conoscenza delle principali metodologie di pianificazione, gestione e valutazione di un processo di apprendimento***
- ✿ ***.....***

UN ESEMPIO DI FORMAZIONE PER TUTOR AZIENDALI



La proposta ERNetwork

Sviluppare nelle aziende e nelle RISORSE UMANE la piena consapevolezza delle proprie strategie innovative per pianificare e predisporre le professionalità necessarie

ER NETWORK è una struttura snella ,creata e diretta da ETTORE RISPOLI per mettere a disposizione delle Imprese **soluzioni qualificate e competitive** per realizzare **programmi di consulenza, formazione ed assistenza a supporto del cambiamento e dell'innovazione.**

Il network sviluppa programmi *ad hoc* per: l'inserimento e lo sviluppo delle **giovani Risorse**, la formazione del **Management intermedio**, la riqualificazione dei **Professional**, l'introduzione/gestione dei **Sistemi di competenze**, la **tesaurizzazione e il trasferimento del know-how.**

Con modalità di **Action Learning** vengono sviluppati, inoltre, programmi di miglioramento dell'efficienza, della qualità e delle performances dei processi.

Avvalendosi delle migliori competenze specialistiche e di una rete di relazioni consolidate con il mondo accademico e professionale, il network si propone come una **comunità di pratica** in cui si confrontano Manager, Professional e Consulenti, nella ricerca di modalità di apprendimento innovative per facilitare **l'innovazione e lo sviluppo competitivo delle organizzazioni.**

Il dettaglio dell'offerta di ERNetwork è disponibile sul sito www.ernetnetwork.it

CONTATTI

Via G. Porzio Centro Direzionale – Isola F4 80143 Napoli

Tel/fax 081/560968 - 335 6309401

Staff : info@ernetnetwork.it Web-site www.ernetnetwork.it

Via Aniello Falcone, 306 – 80127 Napo

