

“La formazione continua: una nuova sfida per il Sindacato dei trasporti”

*Cerimonia chiusura progetto
”Bilancio delle competenze”*

Autostrade per l’Italia

Roma 14 novembre 2011

Relatore

Marino Masucci



Il cambiamento

- Globalizzazione e “Società dell’informazione”
- Anche i mercati del lavoro stanno attraversando un momento di accentuato dinamismo
- Ogni aspettativa di sicurezza e di stabilità si scontra con scenari in continuo mutamento
- Per rispondere in modo coerente alla rapida evoluzione dell’ambiente, le imprese sono costrette ad introdurre continui ed importanti cambiamenti organizzativi
- Flessibilità, dinamicità, imprevedibilità del mercato

Il cambiamento: opportunità/criticità

- La “deregulation”, l’apertura dei mercati nazionali, la dinamica continua delle economie mondiali.
- Costante crescita della domanda di servizi e prodotti sofisticati da parte della clientela pongono le aziende di fronte ad una drammatica alternativa.
- Trarre vantaggio dalle nuove opportunità e quindi dotarsi di nuove strategie, di strutture organizzative adeguate ed efficienti, di sistemi operativi idonei a gestire in modo vincente il cambiamento.

Il cambiamento: opportunità

- Il cambiamento non è un disturbo ambientale e non richiede un mero adattamento
- Il risultato di scelte strategiche specifiche e di comportamenti innovativi che possono non limitarsi ad aggiustamenti formali o passivi, ma richiedere programmi d'azienda specifici
- Ovvero ridimensionare per non soccombere: logica del numeratore o del denominatore

Le risorse umane

- Le risorse umane costituiscono un fattore strategico in questa situazione di cambiamento
- La rapida obsolescenza delle informazioni impone il continuo rinnovamento e adeguamento delle professionalità, rendendo necessari quindi percorsi di aggiornamento continui.
- Occorre più preparazione, più capacità di affrontare e risolvere le situazioni di produzione e di erogazione dei prodotti e/o servizi, senza attendere che si metta in moto la linea gerarchica

Organizzazione snella

- Dirigere operatori di questo tipo, che assumono sempre più le caratteristiche di “*professional*” (Butera), richiede capacità complesse, ma soprattutto organizzazioni con pochi livelli gerarchici.
- Diminuiscono le posizioni direzionali ed una parte di queste funzioni si trasferiranno negli stessi operatori che faranno un lavoro più qualificato e più soddisfacente
- I nuovi lavoratori devono essere capaci di autosviluppo, autocontrollo e di condivisione di obiettivi aziendali

Le competenze

- La posizione di lavoro e la qualifica non costituiscono più il referente forte di tutte le scelte in ordine alle politiche del personale. Si fa sempre più spesso uso dell'approccio per competenze (Camuffo, 1995)
- Le competenze intese come insieme di saperi (saper fare, saper essere, saper pensare) che una persona è in grado di applicare a una data situazione professionale. Tali saperi, uniti a certe caratteristiche dell'individuo, spiegano prestazioni superiori in una determinata situazione lavorativa.

Le nuove competenze

- Certe competenze non sono qualcosa di fissabile tutta la vita lavorativa. Sarebbe un errore, in un'epoca post-fordista sostituire “*the one best way*” taylorista con “*the one best competence*”.
- Le competenze traducono a livello di caratteristiche professionali, la dinamicità dell'ambiente competitivo, tecnologico e sociale.
- Le competenze sono il risultato di un processo di apprendimento continuamente mutevole, devono essere scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese dall'obsolescenza.

La formazione continua

- Vi è la necessità di una gestione dinamica delle competenze, un ciclo di vita delle competenze che non può essere lasciato solo a sé stesso ma non può essere nemmeno irrigidito in schemi predefiniti di carriera.
- Ne discende un ruolo forte della formazione lungo tutto l'arco della vita della risorsa umana, la sua integrazione con capacità dirigeristiche e progettuali e con altri strumenti gestionali.
- Occorre prevenire o comunque pilotare situazioni di crisi e di obsolescenza.
- La formazione continua rappresenta un elemento chiave per il successo delle imprese, che attraverso di essa acquisiscono le competenze necessarie per gestire il cambiamento e per adeguarlo al contesto competitivo

La formazione continua/2

- La formazione viene ad essere un intervento progettuale pensato e costruito in funzione del contesto organizzativo nel quale si effettua, pertanto non come fatto episodico ma come elemento essenziale nell'arco di tutta la vita lavorativa.
- L'apprendimento deve essere continuo.
- Formazione continua è un modo di lavorare in cui la produzione di valore non avviene attraverso l'applicazione di saperi precedentemente appresi, che ci si limita a replicare e ad usare, ma richiede una rielaborazione attiva di quanto già si sa o addirittura una ricerca continua verso il nuovo.

La formazione continua III

- Una delle caratteristiche principali della formazione continua è il passaggio da un ruolo “riparatore”, che caratterizzava la formazione negli anni passati ad uno di “promotore di nuove competenze e professionalità” (Costa, Rullani 1990).
- Funzione colmativa, rassicurante. Non erano considerate necessarie le analisi organizzative per impostare l’offerta formativa, ma si investiva in pacchetti standard da applicare in diversi contesti organizzativi.
- La sfida è rinsaldare la frattura, reduce della passata impostazione formativa, tra formazione e problemi della realtà organizzativa

Analisi delle esigenze formative

- Nel nostro Paese è scarsa l'analisi delle esigenze formative sia di carattere istituzionale di base, sia di mantenimento e di affinamento specialistico.
- Non esistono grandi capacità diagnostiche né presso le istituzioni formative, né presso le aziende.
- Non esiste il professionista in “*carrier counselling*”.

L'esperienza Francese

- In Francia si vanno sviluppando pratiche professionali denominate “bilanci di competenze”, anche grazie ad una legge che incentiva i lavoratori a sottoporsi a periodici check-up, volti ad individuare aree di rischio professionale su cui intervenire con mirate azioni formative.
- Esistono sostegni legislativi che prevedono misure di detassazione degli investimenti in formazione, aziendali ed individuali.

“On competition”

■ Micheal E. Porter scrive:

“.....gli sforzi di ingrossare i profitti a spese della formazione, della motivazione e della soddisfazione del lavoratore falliranno, a lunga andare. Obiettivi economici e sociali non sono intrinsecamente in conflitto nel lungo periodo.”

Edito dalla Harvard Business School

Una nuova sfida per il Sindacato

- Il Sindacato deve agire per garantire un diritto alla formazione per l'intero arco della vita, come investimento dell'individuo e interesse della società.
- Per il Sindacalismo tradizionale lo scenario era un ambiente dove il logorio fisico del lavoratore arrivava prima di quello delle sue capacità produttive.
- Attualmente accade il contrario: i lavori logoranti sono rari e diventa strategica la manutenzione delle competenze per tutta la vita lavorativa.

Un nuovo filone di sviluppo per il Sindacato

- Il nuovo ambiente produttivo premierà sempre di più chi saprà rinnovarsi nei settori all'avanguardia.
- Come può un singolo individuo capire o prevedere efficacemente?
- In un mondo dove le differenze di produttività sopravanzano le differenze di costo, la nuova economia sembra richiedere che il sindacalismo aggiunga al momento del confronto quello dello sviluppo, passando da una protezione passiva dell'individuo ad una attiva.