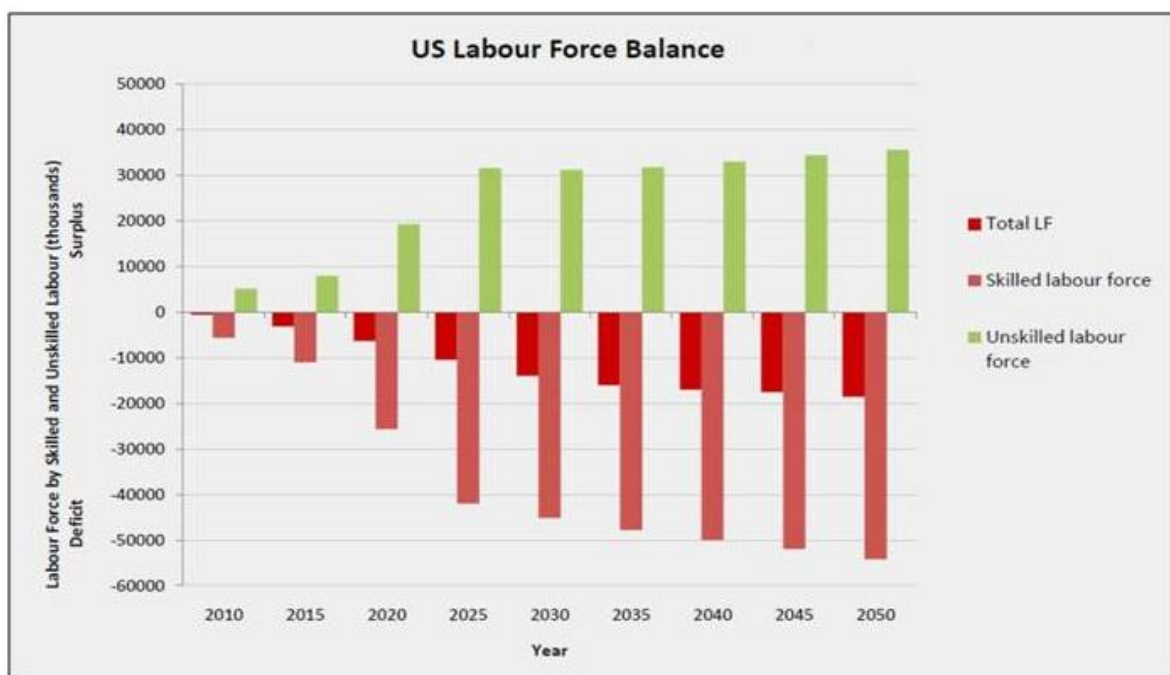


Gestire i talenti e assicurare un impatto positivo delle strategie formative

Il concetto di “gestione dei talenti” può assumere significati diversi a seconda dell’azienda, della sua attività, dimensione e mercato di riferimento. Ma a prescindere dal significato, la maggior parte degli Amministratori Delegati di aziende europee ed americane concordano che la gestione dei talenti è un’area critica sulla quale focalizzare l’attenzione nei prossimi anni.

Per sostenere la propria crescita economica entro il 2030, gli USA avranno bisogno di 25 milioni di lavoratori. Per quanto riguarda l’Europa il fabbisogno supererà 45 milioni di unità (dati del World Economic Forum, gennaio 2011). Molte delle figure professionali richieste non sono disponibili sul mercato e se gli attuali sistemi di formazione non cambieranno, potrebbero non esserlo nel prossimo futuro. Il 70% delle agenzie di ricerca e selezione del personale tedesche ha dichiarato di non riuscire a trovare risorse con caratteristiche e competenze richieste dal mercato. Il gap, secondo alcuni studiosi delle università canadesi è destinato a crescere.

Changing Workforce and Needs Connecting Talent Strategies



Brandon Hall Group 2011

Come assicurare la crescita dei talenti e il suo impatto positivo sullo sviluppo aziendale?

Secondo la Brandon Hall il problema centrale che molte aziende devono affrontare oggi è ***un'eccessiva focalizzazione sulle azioni invece che sui processi***. Nella pianificazione degli interventi formativi l'attenzione è posta su singoli corsi, su contenuti e su modalità di erogazione. Sono aspetti importanti ma insufficienti e rischiano di invalidare la formazione come leva strategica. Per avere una chiara visione del processo è necessario tenere conto di alcuni elementi:

1. Creare un legame stretto tra lo sviluppo delle risorse umane e le strategie aziendali

Il budget aziendale non è mai sufficiente per coprire tutte le attività formative. La scelta di quelle che supporteranno al meglio le strategie aziendali deve partire da un'attenta analisi delle linee di sviluppo, delle caratteristiche della concorrenza e della direzione e velocità dei cambiamenti nei mercati di riferimento.

Una volta individuate le reali esigenze dell'azienda è importante fornire risposte pratiche e puntuali, ad esempio:

ESIGENZA	RISPOSTA
Ridurre i rischi	Migliorare la conformità e l'osservanza delle regole
Ridurre i costi	Formazione in classi virtuali
Diventare leader del mercato	Supporto allo sviluppo globale
Fidelizzare le risorse più preziose	Introdurre un sistema formazione continua
Aumentare il fatturato	Formazione specifica sui profitti
Accorciare i tempi di acquisizione delle competenze	Apprendimento collaborativo, strumenti di social networking

Le scelte strategiche non possono prescindere dai fabbisogni e dalle disponibilità dei soggetti coinvolti. È di fondamentale importanza sincronizzare i processi formativi con progetti individuali dei talenti sia a breve che a lungo termine.

È necessario che la strutturazione di un processo tenga conto delle caratteristiche distintive dell'azienda come gli aspetti culturali, tra cui la cultura dell'apprendimento, gli stili di management solitamente adottati, le pratiche vigenti nella gestione delle risorse umane o il rapporto con l'innovazione e con la gestione del rischio.

2. Conoscere le caratteristiche specifiche del ruolo per pianificare lo sviluppo delle competenze

Le job description sono un buon inizio ma non bastano. Lo stesso ruolo potrebbe richiedere competenze diverse a seconda del grado di responsabilità, della complessità del lavoro (gestione di 10 unità, 50, 100?), o della durata del contratto (consulenza, contratto a termine, assunzione). Anche la frequenza dei cambiamenti nell'ambiente di riferimento potrà influenzare la pianificazione degli interventi formativi e degli aggiornamenti. Conoscere tutte le caratteristiche del ruolo permette di pianificare processi di sviluppo efficaci e offrire percorsi di crescita rilevanti e nei momenti giusti.

3. *Conoscere i propri dipendenti*

Le aziende sanno davvero poco riguardo ai propri dipendenti. Ne conoscono l'età e il livello d'istruzione, ma raramente le competenze acquisite nelle esperienze di lavoro precedenti o i percorsi di formazione extrascolastici. Di rado sono consapevoli della propensione al cambiamento dei propri talenti, della loro disponibilità alla mobilità, della percezione di stabilità e sicurezza, delle caratteristiche personali, delle aspirazioni e dei fattori motivanti. Questo è anche il motivo principale per cui molti gruppi di lavoro sono poco efficaci o non funzionano.



Per progettare processi di cambiamento in grado di influenzare realmente lo sviluppo aziendale occorre conoscere le caratteristiche delle proprie risorse di talento e **offrire a loro opzioni di scelta**. Più un percorso formativo è prescrittivo e meno sarà efficace.

La **focalizzazione sui processi** anziché sui singoli interventi lavora già in **un'ottica della formazione continua**. Quello che non deve mancare è **la modularità dei percorsi** con la possibilità di costruire, almeno in parte, percorsi di sviluppo individuali, di approfondire argomenti di maggior interesse e di negoziare i significati attraverso un confronto su forum o community professionali con colleghi, tutor e docenti.

4. *Assicurare la trasferibilità dell'apprendimento*

La trasferibilità degli apprendimenti e delle competenze aumenta la mobilità organizzativa e migliora la capacità di fare fronte agli imprevisti. Con il tempo entra a far parte della cultura aziendale ed è un alleato prezioso per il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine. Richiede un clima di coinvolgimento e di integrazione che in certi casi deve essere costruito, ma ne vale la pena perché aumenta notevolmente la motivazione e il livello d'impegno all'interno dei team.

Un supporto per le aziende

Su una corretta gestione dei talenti si gioca il futuro di molte aziende ed alcune direzioni HR si stanno già organizzando in un'ottica di processo per assicurare l'impatto positivo e reale della formazione e per disporre di risorse di talento giuste al momento giusto.

Non sempre però gli stessi responsabili delle HR hanno a disposizione tutti gli strumenti e supporti per realizzare un cambiamento che potrebbe essere di ampia portata. Ecco alcune delle soluzioni concrete che possono facilitare il compito:

dTeam Tools: LEARNING ANALYTICS

Un supporto allo sviluppo e all'implementazione di progetti formativi, dalla definizione degli obiettivi formativi che tengono conto delle risorse e dei fattori interni ed esterni fino alla misurazione del ROI e dell'impatto sul business. Learning analytics contiene una serie di strumenti pratici per la gestione e il monitoraggio delle diverse fasi di sviluppo come:

- Check-list per tutte le fasi del progetto
- Modelli e templates per le attività di preparazione ed erogazione training
- Diagrammi di processo
- Modulistica e manualistica metodologica
- Analisi di contesto
- Setup test di pre-assessment e feedback
- Affiancamento dei nostri mentor per tutte le fasi del processo
- Strutturazione KPI della formazione
- Creazione di dashboard di analisi, per la misurazione dell'efficacia e di un reale R.O.I. della formazione



dTeam Tools: NETMAPPING

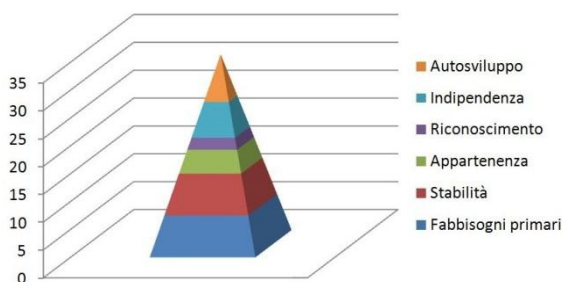
Permette di conoscere il sistema delle relazioni e delle comunicazioni, uno degli elementi più importanti nelle analisi organizzative. La riconfigurazione del sistema delle relazioni e delle comunicazioni rende possibili cambiamenti strategici. Lo strumento di Netmapping, basato sulle interviste mette in evidenza:



- struttura effettiva della rete di relazioni organizzative
- natura delle relazioni, cioè l'intensità, la frequenza, la reciprocità e l'importanza che gli viene attribuita
- contenuto transazionale - ciò che circola attraverso le relazioni
- sistema di comunicazioni auspicato dalle persone.

dTeam Tools: SKILLMAPPING

Un set di strumenti di assessment che consente di indagare le quattro aree che guidano e determinano l'azione umana all'interno delle organizzazioni: fabbisogni motivanti, stili di management, approcci negoziali e stili di comunicazione dominanti.



Skillmapping è una foto istantanea in grado di restituire il quadro delle competenze all'interno delle aree d'indagine. Utilizzato più volte a distanza di tempo permette di monitorare l'efficacia del processo di formazione e di intervenire tempestivamente.

Per approfondire <http://www.dteam.it> o scrivici a: info@dteam.it