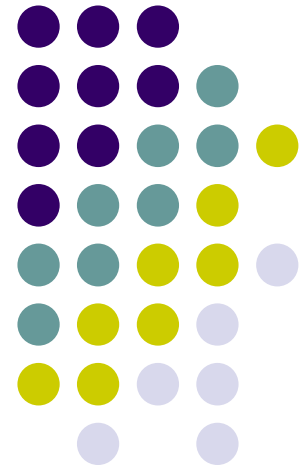


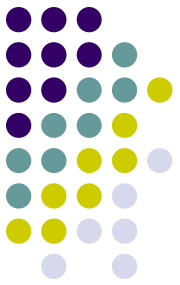
# La formazione nelle organizzazioni

Presentato da Nino Canovi

[n.canovi@students.uninettunouniversity.net](mailto:n.canovi@students.uninettunouniversity.net)

Matr.: 3453HHHCLDIPSI





# La Formazione nelle organizzazioni

Formazione in azienda = Maggiori competenze

Maggiori competenze = Maggiore produttività

Nelle aziende investire nella formazione di giovani neo-assunti, piuttosto che nella riqualificazione di ruolo, o nelle competenze professionali del personale già alle dipendenze, rappresenta un investimento finalizzato .. una maggiore produttività.

Ma quanto è conveniente investire in formazione?

Un collaboratore competente, ha una maggiore resa?

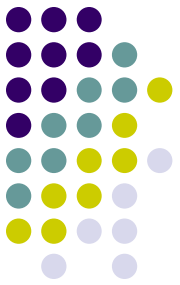
# Formazione generale vs Formazione specifica



Effettuare una **formazione generale**, per l'organizzazione aziendale, può rivelarsi controproducente. Il lavoratore potrebbe essere oggetto di mire da parte di altre aziende, che potrebbero attirare il lavoratore con aumenti retributivi, sfruttando le competenze acquisite con l'azienda precedente (che ha investito in formazione).

Una formazione su **competenze tecniche specifiche**, rende il dipendente meno versatile sul mercato del lavoro, quindi meno appetibile ai competitor.

# La formazione: cultura organizzativa



## La formazione specifica

- Formando il lavoratore su competenze professionali specifiche, si trasmette anche il modello comportamentale richiesto dall'azienda in una determinata situazione

## La cultura organizzativa (E.H. Schein)

- La formazione diventa veicolo della «cultura» organizzativa. Il sistema formativo diventa strumento di «culture building» (vd. Philip Selznick, 1974)

## Sviluppi attuali: metodo delle competenze

- Gestione risorse umane
- «metodo delle competenze»:
  - personali/psicologiche
  - esperienza lavorativa (ruolo)
  - contesto organizzativo
- (vd.: D. McClelland, R.E. Boyatzis)





# Formazione e cambiamento:

Ovviamente le organizzazioni si sono adeguate ai tempi, con nuovi modelli di organizzazione lavorativa (vd ad es. in Giappone la Toyota – anni 1970/80):

- **Lean production** (riduzione gerarchie e funzioni)
- **Just in time** (gestione magazzino ed ordini)

Il **cambiamento** rende necessaria la **formazione** per integrare le competenze.

Ma... le competenze sono specifiche o generali?

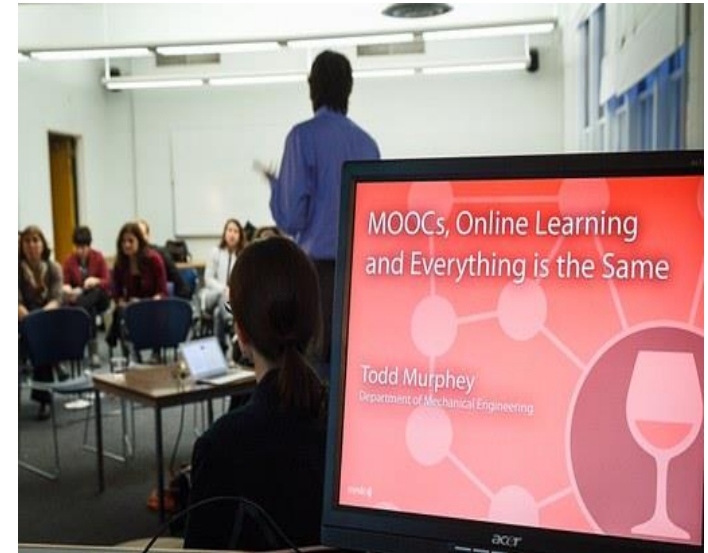
Le organizzazioni tendono ad uniformarsi?

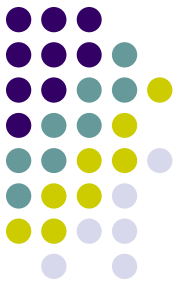
Ogni organizzazione è specifica?

# Il ruolo della formazione

Progettare la formazione in modo «generico», a favore della flessibilità (interscambiabilità dei ruoli), significa perdere in «competenza specifica»; ridurre la specificità e la peculiarità della organizzazione.

Progettare, invece, la formazione in conformità al contesto culturale organizzativo, significa favorire la costruzione e il consolidamento di una peculiare identità organizzativa.





# Formazione ed Human Resource



La formazione rientra nelle attività di gestione del personale.

A partire dagli anni '80, si inizia a comprendere, che le risorse interne rappresentano un vantaggio competitivo per l'azienda. Per alcuni studiosi (vd. **Huselid** e **Jackson**) la formazione non rientra nelle pratiche ad alto rendimento.

*Pratiche strategiche:* si impegnano a realizzare e a progettare politiche per sviluppare il capitale umano (conoscenze collettive, capacità e abilità).

*Pratiche tecniche:* pratiche tradizionali di gestione del personale (come i meccanismi di selezione del personale e la gestione dei compensi/benefici).

Tra le pratiche tradizionali viene classificata la formazione. Questa, infatti, avrebbe la funzione di creare una reputazione di buona gestione dell'azienda.

Dalle ricerche svolte a partire dagli anni '90, emerge, complessivamente, una **correlazione positiva** tra pratiche innovative e produttività/efficienza delle organizzazioni.

Innovare il modo di organizzare il lavoro non è facile.

Questo compito richiede impegno sistematico.

L'innovazione comporta cambiamenti, a volte radicali, nei comportamenti delle persone.

# Formazione ed Human Resource

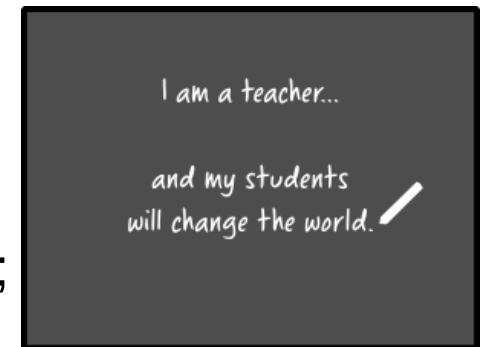


Per questo motivo alla formazione, in realtà, spetta un ruolo importante, ossia quello di sviluppare competenze tecniche e relazionali.

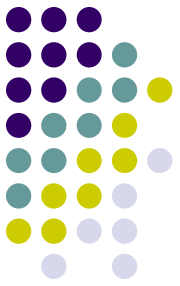
Per far sì che queste pratiche abbiano successo devono:

- Essere utilizzate in modo sistematico (no singola pratica ma insieme di pratiche, questo genera coinvolgimento)
- Modificare l'organizzazione delle attività lavorative affidando più responsabilità decisionali ai lavoratori;
- Fornire adeguati supporti per favorire l'autonomia (es. formazione);
- Gestire in modo corretto i sistemi di ricompensa;
- Favorire la diffusione di informazioni e conoscenze circa il contesto in cui si opera.

Secondo questa concezione, la formazione è intesa come strumento per sviluppare l'autonomia del personale.







# Formazione ed Human Resource

Attualmente il rapporto di lavoro è percepito, come un vero e proprio «contratto psicologico», quindi i dipendenti hanno aspettative di cooperazione e vedono la **formazione** come un investimento importante, in tal senso, da parte della organizzazione.

La **formazione** può essere un'attività che genera senso di appartenenza all'organizzazione, diventando fonte di maggior impegno per eventuali pratiche.



# Formazione e identità organizzativa



L'organizzazione è una realtà in cui ci si riconosce, solamente se essa è in grado di «generare identità», ovvero di determinare la concezione, che le persone hanno di sé quali membri di un «gruppo sociale».

La **formazione** può essere un'attività, che genera **senso di appartenenza** all'organizzazione.

Quando si progetta un cambiamento, è opportuno ricordare, che esiste un apprendimento già consolidato.

La cultura esistente condiziona la formazione.

Quest'ultima accompagna e asseconda il cambiamento, ma non si sviluppa su una «tabula rasa».



# Il bisogno di formazione

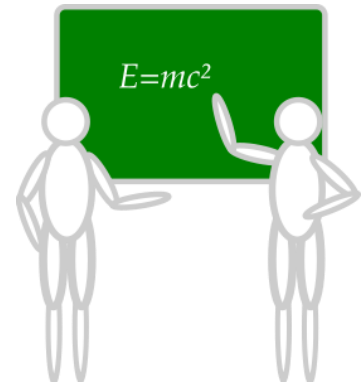
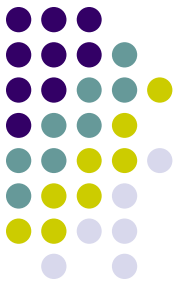
L'analisi dei bisogni, concepita come mezzo per migliorare la conoscenza della propria organizzazione, può diventare un importante strumento di gestione.

L'analisi dei bisogni deve tener conto della cultura organizzativa (per valutare lo sviluppo dei processi di apprendimento e di crescita della conoscenza). E' necessario effettuare una analisi integrata di bisogni organizzativi e del singolo individuo.

Le situazioni di incertezza rendono fondamentale il ruolo della formazione, che con attività rivolte al team working e problem solving, aumenta le conoscenze, ovvero le competenze, aumentando l'efficacia ed efficienza organizzativa.

Per E.H. Schein, per comprendere la cultura di una organizzazione, da cui ricavare i bisogni organizzativi e le relative pratiche, è necessario partire da una accurata analisi qualitativa (intervista, osservazione partecipante).

Maggiore efficacia formativa nelle aziende (in particolare in caso di problem solving) con orientamento alla «cultura del coinvolgimento».



# Il bisogno di formazione

Molte aziende presentano un orientamento alla «conformità».

Per affrontare le sfide attuali, queste organizzazioni devono cercare di modificare il proprio atteggiamento culturale, e spostarsi il più possibile verso il «coinvolgimento».

E' possibile rispondere a questa esigenza di cambiamento, agendo su processi, che partono da:

- Rapporti di fiducia
- Politiche di gestione percepite come eque

La **formazione** può rivelarsi particolarmente utile , in questi contesti, per far riflettere sulle «conoscenze tacite», guidarne la eventuale modifica, gestendone cambiamento e presa di coscienza

Sarà necessario tenere presente che, dal punto di vista **formativo**, il compito si presenta arduo, in quanto per loro stessa definizione le «conoscenze tacite», si presentano difficilmente trasmissibili

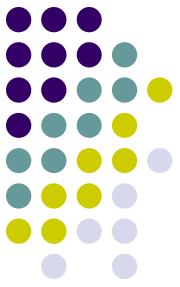


# La formazione manageriale

La **formazione di manager** e ruoli dirigenziali, si differenzia rispetto al ruolo dell'impiegato o dell'operaio.

Nel corso del tempo il valore attribuito a questi ruoli di leadership è variato, così come la formazione a loro destinata:

- periodo da fine ' 800 sino al «taylorismo»: formazione dirigenziale finalizzata ad esercitare potere e controllo su operai e supervisori.
- periodo taylorista: organizzazione del lavoro basata su criteri razionali e scientifici. La formazione al manager, dovrà essere finalizzata ad acquisire le abilità di pianificazione, programmazione e controllo.
- periodo recente (Mintzberg,2010): per lo studioso canadese H. Mintzberg il manager deve acquisire capacità relazionali, comunicative e di presa di decisione nelle emergenze.



# La formazione manageriale

I contenuti della **formazione dei manager**, dipendono dal modello che l'azienda sceglie come riferimento:

MODELLO CLASSICO: pone l'accento sull'acquisizione di conoscenze e abilità tecnico gestionali;

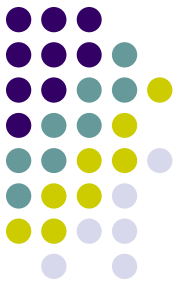
MODELLO di MINZBERG: pone l'accento sull'acquisizione di abilità relazionali, comunicative e di presa di decisioni in situazioni di incertezza.

Per E.H. Schein, la formazione dei dirigenti si è sviluppata secondo due indirizzi (anni '60):

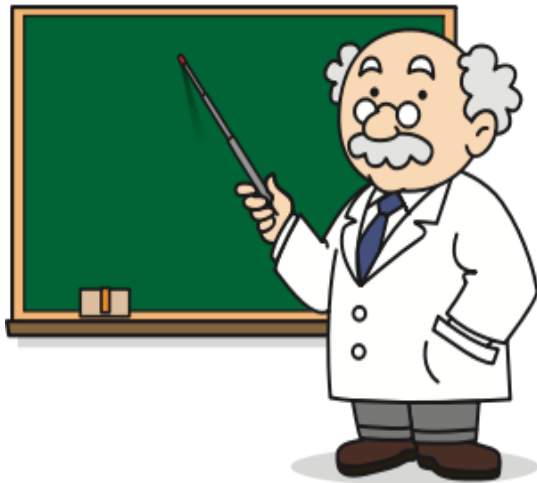
- Gestione delle cose
- Gestione delle persone

Programmi di **formazione manageriale**, nelle Business School negli USA (anni '80), hanno messo in evidenza l'importanza delle relazioni interpersonali come fattore di influenza per il funzionamento delle organizzazioni.





# Il ruolo del formatore



**Davenport** ha sostenuto che i migliori risultati vengono raggiunti quando vi è integrazione tra apprendimento formale e informale. Tra i compiti del **formatore**:

- Andare alla ricerca di gruppi informali e comunità di pratica entro l'organizzazione;
- Mettere in relazione gruppi che operano separatamente;
- Identificare alcune buone pratiche in azione e incoraggiare la loro divulgazione;
- Essere formatori di formatori= promuovere l'acquisizione della capacità di insegnare ad altri

La figura del **formatore**, non è più associata a quella di docente, ma a quella di **trainer** (nei T-Group), di **facilitatore** o di **coach** (nei casi di apprendimento di gruppo) e di **mèntore** (quando ci si rivolge al singolo).



# Bibliografia:

- La Formazione nelle organizzazioni, Mauro Bolognini – Carocci Editore 2012 – Milano.
- La psicologia delle organizzazioni, Marco Depolo, Il Mulino Editore 2007 – Bologna
- Lezioni di consulenza, E.H. Schein – Raffaello Cortina Editore 2007 – Milano

