

# THE BRIEF

IL BUSINESS IN PILLOLE

IMPRESE E NUOVE COMPETENZE

## Questione di skill (gap)

Quando un'azienda crea una strategia di formazione, non deve dimenticarsi dei manager più vicini alla base aziendale, racconta Hugo Campo di LHH

DI ALESSANDRO PULCINI



► Un'azienda che sia in grado di formare i suoi dipendenti ha due vantaggi: personale più competente all'interno, una maggiore attrattività per i talenti all'esterno. Ma mettere in pratica un piano di formazione non è facile: si può anche sbagliare se non si hanno ben chiari i bisogni dell'azienda nel momento specifico, dice Hugo Campo, Head of Northern Italy and Rome di LHH.

Quali sono, quindi, i passi che deve compiere un'azienda che non ha ancora approntato un piano di upskilling e reskilling? "Mettersi nelle mani di professionisti che lo sappiano fare", afferma sorridendo Campo. "A meno che non si abbia internamente un esperto che sappia fare un'analisi di skill gap". Il primo passo, infatti, è capire bene quali siano le competenze interne. Una volta individuate le mancanze, si passa alla creazione di programmi di formazione interni, ma anche esterni (attraverso le università, ad esempio). Quel programma, poi, andrà "declinato" sul team da ogni manager. "Dal generale si passa all'individuale", dice Campo. La differenza tra generale e individuale non è un elemento secondario. "Ci sono due aspetti da consi-

derare: quello che deve fare l'azienda e quello che deve fare il manager", sottolinea Campo. Ai vertici aziendali spetta la creazione di una "cultura di continuous learning, di coaching, nell'ambito della quale le persone vengano seguite" e abbiano a disposizione opportunità di carriera. Al manager spetta il compito di capire esattamente "cosa ha in casa, che tipo di skill, quali punti di forza o debolezza, con un approccio individualizzato in cui si scoprono le aree da colmare". Una competenza su cui gli stessi manager devono recupe-

rare, dice Campo facendo un esempio, è "la gestione del lavoro da remoto. Tutti si sono ritrovati con nuovi strumenti, che non avevano mai usato prima". Come si educano, quindi, le aziende? Nella lavagna immaginaria degli esperti di risorse umane, la divisione tra 'buoni' e 'cattivi' è abbastanza semplice. Secondo il manager di LHH, esistono aziende dove questa transizione viene fatta in maniera "ineccepibile", con processi molto chiari e un programma di upskilling "seguito in maniera precisa, in modo quasi chirurgico". Nelle organizzazioni con processi simili la trasformazione digitale degli ultimi anni è effettivamente avvenuta "e si è visto un salto di qualità enorme". Esistono però anche imprese dove la stessa precisione nei piani di formazione interna non c'è: e in un periodo di trasformazione continua, le conseguenze si fanno sentire presto su tutto il business. Chi non ha fatto upskilling dopo la pandemia "ha perso una bella opportunità di mercato", afferma Campo, perché il 2021 è stato un anno di grande crescita. Un anno in cui ci sono state aziende che hanno speso per nuovi software e strumenti aziendali ma che hanno tralasciato, a volte, l'implementazione e l'esecuzione di un piano di formazione che accompagnasse l'innovazione. Per questo, nei piani di formazione e nelle strate-

## LE TRE CHIAVI DELL'ENGAGEMENT

Per coinvolgere in maniera capillare tutti i componenti dell'azienda servono alcuni ingredienti fondamentali

- **Autonomia: nel mondo lavorativo post pandemico l'autonomia dei singoli dipendenti è diventata fondamentale. Su questo, molte aziende "si sono allineate", dice Campo.**
- **Senso di appartenenza: la diffusione capillare della cultura aziendale è diventata ancora più importante. Ogni singolo manager ha un ruolo primario.**
- **Formazione: la cultura aziendale deve garantire, secondo Hugo Campo di LHH, "una continua formazione e l'upgrading delle skill".**



◀ Hugo Campo, Head of Northern Italy and Rome di LHH, società del Gruppo Adecco. LHH è provider di soluzioni HR end-to-end e guida organizzazioni e individui nell'intero ciclo professionale, offrendo servizi di Head Hunting (specializzato nei segmenti Executive, Leaders ed Experts), di Leadership Development e di Career Transition

gie di reskilling, il coinvolgimento dei 'middle manager' è fondamentale. Se questi sono meno partecipi rispetto ai leader aziendali, a cascata i dipendenti saranno tagliati fuori dal cambiamento.

Ma qual è il ruolo del singolo manager nella strategia di formazione? La parola chiave, in questo caso, è 'ascolto'. I vecchi sistemi gerarchici aziendali verticalizzati, dice Campo, sono cambiati molto: "Non ti permettevano di capire esattamente la base dell'azienda. Ora ci sono modelli di 'network', più orizzontali, che accorciano il percorso tra vertici e base aziendale. Arrivare velocemente a quella base è fondamentale per sapere cosa sta succedendo, cosa pensano i dipendenti, e per costruire in base ai loro feedback i processi di formazione".

Campo fa l'esempio di un'azienda dove, negli ultimi anni, è stato fatto un investimento importante

# 57%

▲ QUOTA DI LAVORATORI CHE SI RITIENE SODDISFATTA DELLE PROPRIE OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE IN AZIENDA

**Secondo lo studio Global Workforce of the Future pubblicato dal Gruppo Adecco (dopo aver intervistato 30mila lavoratori in 25 Paesi), il 69% delle persone è soddisfatto del proprio lavoro sui 23 aspetti presi in considerazione dalla ricerca.**

**Le ultime tre posizioni tra le fonti di soddisfazione delle persone sono occupate da upskilling, opportunità di carriera e benefit. Chi saprà offrire questi elementi avrà un vantaggio enorme: secondo il World Economic Forum nel 2025 il 50% dei posti di lavoro avrà bisogno di reskilling, ma oggi solo lo 0,5% del Pil globale va alla formazione professionale.**

su un nuovo CRM. "Ma poi non è stato adottato nel modo giusto dai dipendenti, ed è diventato un problema da risolvere. Tuttavia, i manager che lo avevano portato in azienda erano soddisfatti, perché avevano un nuovo grande strumento a disposizione, dal loro punto di vista. Solamente 'scendendo' alla base per verificare, è stato possibile scoprire il problema".

A quel punto, è stato necessario, per l'azienda, inserire una persona in grado di occuparsi del reskilling dei dipendenti; farla lavorare insieme ai tecnici per creare un nuovo programma di implementazione e formazione; creare gruppi di lavoro per dare feedback al responsabile del processo; verificare quali fossero gli 'skill gap'; creare un sistema per 'ri-formare' tutti i dipendenti e applicarlo. "Questi interventi sono stati fondamentali" dice Campo: "Formare adeguatamente i propri dipen-

denti così da poter cavalcare i trend tecnologici e di mercato ha un impatto importante anche sui risultati economici. Sono queste azioni lungimiranti che fanno il successo di un'azienda". Naturalmente, in un contesto economico e tecnologico che cambia in continuazione, il lavoro sulla formazione non finisce mai. "In quel particolare caso, ora stiamo lavorando sulla leadership, per la quale stiamo creando un piano di formazione apposito. Ormai, nell'arco di tre anni ogni impresa deve essere in grado di rivoluzionarsi. Bisogna avere dei dirigenti che sappiano che, anche se i risultati si vedono nel lungo termine, la priorità è la formazione. Ignorarla sarebbe un grande errore: in qualsiasi ciclo economico e in qualsiasi settore industriale, è chi punta sulle competenze che può sperare di diventare leader di mercato nel ciclo successivo". ■