

# **LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN EUROPA**

Proposte di HR Management attraverso il sistema ECVET  
e gli strumenti europei per la trasparenza

---

## **MANUALE OPERATIVO**



# La gestione delle risorse umane in Europa

Proposte di HR Management attraverso il sistema ECVET e gli  
strumenti europei per la trasparenza

**Manuale operativo**

*Sarah Land, Georg Müllner, Enikő Nagy, Adrienn Lengyel, Mojca Cek, Andreja Sever, Johannes Treu, Pia Winkler, Annamaria Cacchione, Marta Palacio, Javier Riaño*

## **La gestione delle risorse umane in Europa**

Proposte di HR Management attraverso il sistema ECVET e gli strumenti europei per la trasparenza

### **Manuale operativo**

Graz, 2016



### **ECVET goes Business**

From Push to Pull: ECVET and transparency instruments go Business - Modern Human Resource Management with European transparency instruments

**2015-1-AT01-KA202-004976**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**ISBN 978-3-200-04877-5**





<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ECVET e gli strumenti di trasparenza</b>	<b>19</b>
	2.1 Il sistema europeo dei crediti per il settore VET .....	21
	2.1.1 Comprendere cosa si intende per Learning Outcome, Punti e Credit Transfer nel sistema ECVET .....	22
	2.1.2 ECVET Technical Components.....	23
	2.2 L'European Qualifications Framework .....	25
	2.3 Il Sistema Europeo per il Trasferimento dei Crediti (European Credit Transfer System - ECTS) .....	30
	2.4 Europass.....	31
	2.5 EQAVET .....	33
	2.6 CEFR .....	34
	2.7 NARIC.....	35
<b>3</b>	<b>Programmazione - Pianificazione del personale</b>	<b>37</b>
	3.1 Pianificazione delle risorse umane - Pianificazione dei requisiti .....	41
	3.2 Metodi per valutare la composizione della forza lavoro...	43
	3.3 Metodi per valutare i requisiti della forza-lavoro.....	44
	3.3.1 Il metodo Job Planning o Workplace Method.....	46
	3.3.2 Il Metodo dell'Indicatore Chiave.....	48
	3.4 Pianificazione delle risorse umane, ECVET e gli strumenti europei per la trasparenza - sinergie e simbiosi .....	50
	3.5 Tendenze e sviluppi come sfide per la pianificazione del personale .....	68
	3.6 Sommario .....	76

<b>4</b>	<b>Attrarre - Reclutamento e Selezione</b>	<b>79</b>
	4.1 Il processo di reclutamento .....	81
	4.2 Nuove sfide nell'attrarre lavoratori nel settore delle forniture automobilistiche – Un esempio pratico .....	85
	4.3 Sommario .....	91
<b>5</b>	<b>Motivare &amp; Sviluppare</b>	<b>95</b>
	5.1 Caso di studio .....	96
	5.2 La pianificazione dello sviluppo personale e professionale dei dipendenti .....	98
	5.2.1 Introduzione .....	98
	5.3 Un esempio dell'uso dei principi ECVET nella pianificazione della carriera .....	107
	5.4 Sommario.....	111
<b>6</b>	<b>Trattenere le risorse umane – Come può essere usato ECVET nell'ambito di un processo di sviluppo e formazione delle risorse umane?</b>	<b>113</b>
	6.1 Caso di studio .....	114
	6.1.1 Possibili strumenti ECVET ed altri strumenti europei di trasparenza .....	114
	6.1.2 Lo sviluppo delle risorse umane e il processo di formazione .....	115
	6.1.3 Panoramica dell'HR Management e del possibile uso di ECVET .....	116
	6.2 Introduzione .....	117
	6.3 Sfondo teorico .....	118
	6.4 Come usare ECVET per lo sviluppo e la formazione delle risorse umane: alcuni esempi pratici.....	120
	6.5 Sommario.....	132

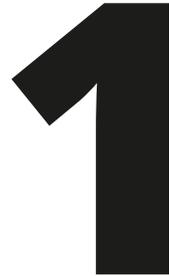
<b>7</b>	<b>Valutare - Performance Management</b>	<b>135</b>
	<hr/>	
	7.1 Caso di studio .....	136
	7.2 Performance Management.....	139
	7.2.1 Quadro teorico di riferimento.....	143
	7.2.2 Strumenti .....	143
	7.3 Il caso CERTLAB .....	144
	7.3.1 Quali sono stati i benefici derivanti dall'adozione di ECVET?.....	145
	7.3.2 Come ha funzionato – parte 1: Descrizione delle unità di learning outcome e dei punti ECVET .....	146
	7.3.3 Come ha funzionato – parte 2: verifica e certificazione ..	149
	7.3.4 La sessione di verifica .....	150
	7.3.5 Uso del Portfolio .....	152
	7.4 Come può funzionare nell'ambito del Performance Management? Cosa abbiamo imparato dal nostro caso di studio .....	153
	7.5 Sommario.....	154
<b>8</b>	<b>Sviluppo della Leadership</b>	<b>157</b>
	<hr/>	
	8.1 Caso di studio .....	158
	8.2 Sfide relative alla Leadership .....	160
	8.3 Alcuni esempi pratici di sviluppo della Leadership.....	164
	8.4 Sommario.....	172
<b>9</b>	<b>Sommario</b>	<b>175</b>
	<hr/>	



# Introduzione

Sarah Land

---



Questo manuale è stato pensato per essere utilizzato dagli HR manager e dai professionisti della gestione delle risorse umane che adottano o vorrebbero adottare ECVET ed altri strumenti di trasparenza nelle loro attività di gestione delle risorse umane. Rappresenta il risultato principale del progetto ERASMUS+ "From Push to Pull: ECVET and transparency instruments go Business – Modern Human Resource Management with European transparency instruments" o, più in breve, "ECVET goes Business". Questo manuale ambisce a diventare uno strumento agile di consultazione per HR manager, orientatori, counsellor e business manager, in modo che ECVET e gli altri strumenti europei di trasparenza possano essere facilmente compresi, adattati e integrati nelle pratiche comuni della gestione delle risorse umane in Europa.

L'obiettivo chiave di "ECVET goes business" è che ECVET e gli altri strumenti europei di trasparenza vengano percepiti come importanti dagli HR manager e si promuova l'integrazione di questi strumenti nei processi di gestione delle risorse umane delle aziende. Ci si aspetta che, a conclusione del progetto, le imprese europee e gli HR manager siano più informati e formati relativamente all'uso degli strumenti di trasparenza e possano integrarli in tutte le attività relative alla gestione delle risorse umane, con particolare riferimento alla pianificazione della carriera professionale, all'analisi dei fabbisogni formativi ed allo sviluppo delle competenze di leadership e di performance management.

Gli HR manager lavorano oggi sotto costante pressione a causa della riduzione del budget solitamente messo a disposizione dalle aziende, a causa della "concorrenza" esercitata dagli strumenti di analisi automatica dei dati e dall'uso dei social media per il reclutamento del personale. L'identità dell'HR manager, così come veniva concepita fino a poco tempo fa, è in declino. Gli HR manager sono oggi alla ricerca di metodi più efficienti di gestione, perché devono rispondere a richieste sempre più complesse da parte delle aziende. Il progetto "ECVET goes Business" si inserisce in questo contesto e propone l'adozione intelligente e mirata di ECVET e degli altri strumenti per il riconoscimento e la trasparenza delle competenze come soluzione efficace ed economica del problema del reclutamento e della gestione del personale nell'attuale mercato del lavoro.

La gestione delle risorse umane nel mondo produttivo moderno richiede infatti che i professionisti del settore comprendano realmente

quali sono le implicazioni della globalizzazione, della diversità delle risorse umane, dell'empowerment professionale e della richiesta, da parte delle imprese, di nuove competenze strategiche come quelle relative alle lingue e all'informatica. Tutte queste questioni possono essere efficacemente affrontate proprio attraverso l'uso ragionato e mirato di ECVET e di altri strumenti europei di trasparenza.

Partiamo dalla globalizzazione. E' opinione comune tra i professionisti che i confini nazionali non possano corrispondere ai confini della forza lavoro disponibile. Con il libero movimento dei lavoratori in Europa e la crescita delle multinazionali, la selezione del personale è diventata un affare globale. Come conseguenza di questa situazione, i professionisti della selezione delle risorse umane possono attingere, da una parte, ad un bacino di risorse ampio come il mondo, ma, dall'altra parte, si trovano a dover fronteggiare la pressione esercitata dalle imprese committenti per individuare lavoratori in possesso di tutte le conoscenze, le competenze e le abilità necessarie a raggiungere gli obiettivi aziendali in un mercato globale sempre più spietato. C'è poi da gestire una diversità culturale senza precedenti, generata dall'integrazione di flussi sempre più cospicui di lavoratori provenienti da aree socialmente e culturalmente lontane. Conseguentemente, c'è la necessità di assicurare alle aziende competenze linguistiche sempre più articolate e specializzate.

Questo processo diventa più complicato quando un HR manager non è in grado di interpretare le abilità e le competenze che un lavoratore straniero può offrire – ed è proprio in situazioni come questa che gli strumenti europei di trasparenza possono giocare un ruolo cruciale.

ECVET serve a rendere comparabili tra loro i sistemi della formazione professionale dei diversi stati membri. In maniera analoga, il sistema dei crediti ECTS assicura il riconoscimento delle qualifiche di terzo livello in tutti gli stati europei, mentre strumenti come il CV Europass e l'European Skills Passport aiutano le persone in cerca di lavoro a presentare le loro qualifiche, i loro titoli, le loro conoscenze e competenze in modo che possano essere facilmente riconosciute e interpretate dai professionisti delle risorse umane in tutta Europa.

Allo stesso modo, questi strumenti possono essere applicati per soddisfare le richieste di diversità della forza lavoro. In passato, la forza lavoro europea tendeva ad essere in gran parte omogenea. Nel mondo attuale, la forza lavoro è sempre più diversa ed eterogenea – in termini sia

culturali che linguistici - ed esiste una forte richiesta di diversità da parte delle aziende. Le ricerche in questo campo ci dicono che la diversità sul luogo di lavoro è un key driver per l'innovazione e la creatività ed è di importanza fondamentale per le aziende che intendono attrarre e trattenerne al loro interno i cosiddetti top talent (Forbes, 2011). Attraverso l'uso degli strumenti citati, che servono proprio a tradurre le qualifiche e le esperienze delle quali si è entrati in possesso all'estero in modo da renderle leggibili e comprensibili in ogni stato europeo, e attraverso l'uso di portali specializzati come EURES, gli HR manager possono rivolgersi direttamente a candidati di qualsiasi nazionalità.

EURES è il portale ufficiale della Commissione Europea per la mobilità dei lavoratori. È una rete di cooperazione progettata per facilitare il libero movimento dei lavoratori nei 28 stati membri più la Svizzera, l'Islanda, il Liechtenstein e la Norvegia. In questo contesto, oltre a facilitare il movimento dei lavoratori attraverso l'Europa, EURES ha anche un ruolo importante nel fornire informazioni specifiche sulle condizioni di vita e lavorative in tutti i paesi della rete e nel favorire le assunzioni a vantaggio, in particolare, dei datori di lavoro e dei lavoratori frontalieri nelle regioni europee di confine. EURES offre i suoi servizi attraverso il portale e una rete umana di 1000 consulenti che sono in contatto quotidiano con chi offre e chi cerca lavoro in tutta Europa. Attraverso la piattaforma online, gli HR manager possono diffondere le richieste di lavoro a tutti i lavoratori europei o, in alternativa, possono ricercare candidati attraverso gli uffici nazionali EURES. Il portale ha dimostrato di essere particolarmente utile nell'individuare contingenti specifici di forza lavoro.

Quando ad essere richiesti sono professionisti altamente qualificati per incarichi temporanei, individuare un lavoratore che voglia intraprendere un'esperienza di mobilità in un'altra nazione può essere una buona opzione per l'azienda in questione. Questa diversità sul luogo di lavoro può apportare grande creatività e innovazione, così come esempi di best practice provenienti da altre nazioni europee. EURES può essere d'aiuto in tutti questi casi, dal momento che, attraverso EURES, gli HR manager possono accedere a CV Europass, European Skills Passport e profili internazionali. I professionisti delle risorse umane possono anche utilizzare il portale per analizzare, archiviare e organizzare profili per rendere il processo di selezione più semplice, mentre possono, nello stesso tempo, estendere il bacino del "talento disponibile" a vantaggio sia dei potenziali

datori di lavoro che dei potenziali lavoratori in tutto il continente.

Un altro fattore che può influire sui processi di gestione delle risorse umane in Europa è costituito dalle forme che la richiesta di competenze può assumere. Oggi le aziende richiedono livelli di formazione ed esperienza sempre più alti. In relazione a questo tipo di richieste, è ormai tempo che gli esperti inizino a dialogare con le istituzioni di istruzione superiore, per informarli sugli skill gap esistenti e sulle competenze che le imprese richiedono oggi ai laureati. In ogni caso, anche quando il mondo del lavoro e quello dell'istruzione riescono effettivamente ad incontrarsi, non sempre si tratta di un incontro facile. Non di rado la comunicazione non è agevole, e l'uno non riesce pienamente a comprendere l'altro. In questi casi, gli strumenti di trasparenza come ECVET, ECTS e il Quadro Europeo delle Qualifiche possono essere d'aiuto. Questi strumenti funzionano come "dispositivi di traduzione", nel senso che rendono le qualifiche più facilmente comprensibili e leggibili nelle diverse regioni europee, rendendo inoltre le conoscenze, le abilità e le competenze sviluppate ad ogni livello della formazione e dell'istruzione più facilmente analizzabili anche dai professionisti che lavorano fuori dal settore della formazione.

Inoltre, alcuni problemi legati all'empowerment dei lavoratori possono essere affrontati proprio usando ECVET e gli altri strumenti di trasparenza già citati. L'empowerment dei lavoratori è una tendenza emergente nelle pratiche di gestione delle risorse umane che deriva dall'ambizione, sempre più diffusa tra i lavoratori, di avere un ruolo nei processi decisionali aziendali. Alcuni aspetti di questo empowerment, come ad esempio il team work, possono essere affrontati attraverso le pratiche tradizionali di gestione delle risorse umane, ma, in ogni caso, in termini di progressione professionale, up-skilling e fissazione degli obiettivi, gli strumenti di trasparenza possono giocare un ruolo sostanziale nell'assicurare lo sviluppo e la soddisfazione professionale dei lavoratori. Un empowerment effettivo può richiedere un lungo periodo di formazione e può generare l'esigenza di incoraggiare e motivare i lavoratori attraverso incentivi. Ciò premesso, attraverso l'applicazione e lo sviluppo di strumenti come i documenti Europass, ECVET e ECTS, la forza lavoro europea può finalmente essere libera di intraprendere periodi brevi o lunghi di formazione all'estero. Se viene richiesta una formazione di tipo specialistico, i lavoratori possono andare in un altro paese per ottenere

le qualifiche che desiderano oppure per sviluppare le competenze che preferiscono. In questo modo, gli strumenti di trasparenza vengono in aiuto dei manager delle risorse umane nella ricerca delle opportunità formative più adatte, per coinvolgere i lavoratori nel processo di pianificazione del loro sviluppo professionale e per registrare e validare la formazione che è stata compiuta all'estero.

Attraverso l'integrazione delle moderne tecnologie e degli strumenti europei di trasparenza nelle attuali pratiche di gestione delle risorse umane, gli HR manager possono dunque alleggerire le pressioni che solitamente devono affrontare nel loro lavoro, soprattutto in relazione alla gestione finanziaria e del tempo. Per troppo tempo, ECVET e gli altri strumenti europei di trasparenza sono stati utilizzati soltanto nel settore della formazione, mentre, in riferimento alle attuali esigenze del mondo produttivo, il progetto "ECVET goes Business" ritiene che è ormai tempo che questi strumenti vengano integrati nelle attività routinarie di gestione delle risorse umane e vengano pertanto usati in maniera estensiva dai manager, dagli imprenditori, dagli orientatori e dai coach. Il progetto intende promuovere infatti un cambio di paradigma nell'uso e nell'applicazione di questi strumenti in Europa: dalla modalità 'push' di informazione scritta per e da parte del settore della formazione - informazione che solitamente non è comprensibile dal mondo delle aziende - ad una modalità 'pull' in cui gli HR manager, gli imprenditori e i professionisti adottino correntemente questi strumenti, utilizzati però usando lo stesso linguaggio delle aziende - con il supporto di case study ed esempi chiave che possano permettere ai professionisti del settore di avere accesso e di utilizzare questi innovativi strumenti nella loro attività quotidiana nelle aziende. Questo è, in sostanza, l'obiettivo principale del progetto "ECVET goes Business", e, di conseguenza, questo è "il cuore" di questo manuale.





# ECVET e gli strumenti di trasparenza

Sarah Land

---

# 2

Per raggiungere una effettiva e ampia adozione degli strumenti europei di trasparenza nell'ambito delle pratiche di gestione delle risorse umane, il team del progetto "ECVET goes Business" ha lavorato insieme per produrre questo manuale. Ogni capitolo illustra l'uso e le condizioni di applicabilità degli strumenti in esame relativamente ad una pratica specifica nell'ambito del processo di Human Resource Management. Il team di progetto è partito dalla constatazione che il mondo del lavoro è profondamente cambiato. Fattori come la globalizzazione, la diversità della forza lavoro, l'empowerment dei lavoratori, così come la necessità, da parte delle aziende, che i lavoratori siano in possesso di skill-set completi e aggiornati relativi all'ICT, ai digital & social media hanno tutti un forte impatto sui processi aziendali di gestione delle risorse umane. Sfortunatamente, però, ECVET e gli altri strumenti di trasparenza non sono stati utilizzati a pieno finora, né dai datori di lavoro né dai lavoratori, e neppure dagli specialisti del settore. Questo primo capitolo fornisce agli HR manager un'introduzione e una panoramica su ECVET e sugli altri strumenti europei di trasparenza che possono essere adottati nelle pratiche quotidiane di gestione delle risorse umane in azienda, allo scopo di facilitare il lavoro dei professionisti che operano in questo settore in tutta Europa.

## 2.1 Il sistema europeo dei crediti per il settore VET

---

Il sistema europeo di crediti per la formazione professionale (European Credit system for Vocational Education and Training - ECVET) è stato elaborato per aiutare chi intende acquisire una qualifica del campo della formazione professionale a muoversi tra i diversi stati europei e ad avere accesso al sistema dell'istruzione permanente. In maniera simile, aiuta i professionisti europei della selezione del personale ad entrare in contatto con lavoratori provenienti da tutti gli stati membri, aumentando così le possibilità di incontrare personale effettivamente in possesso delle competenze richieste dall'azienda committente e dunque contribuendo in maniera sostanziale alla costruzione del capitale umano aziendale. Questo sistema di crediti rende dunque più facile trasferire, riconoscere e accumulare i risultati dell'apprendimento (CEDEFOP, 2015). In questo modo, ECVET è una risorsa utile per gli HR manager, e specialmente per quelli che si occupano di selezione del personale, dal momento che rende facilmente "leggibile" la formazione che è stata effettuata all'estero.

ECVET rende infatti riconoscibile la formazione di tipo VET attraverso la descrizione dei risultati dell'apprendimento, organizzati in unità, come elementi di qualifiche che possono essere verificate e validate. ECVET offre anche un quadro di riferimento per rendere i lavoratori più mobili e le qualifiche più "portatili". Fornisce indicazioni sulla dimensione delle unità e delle qualifiche in punti ECVET, in riferimento all'equivalenza secondo la quale 60 punti ECVET rappresentano un anno di VET a tempo pieno. In questo procedimento di calcolo vengono tenuti in considerazione principi e specifiche tecniche e, nello stesso tempo, anche le norme nazionali in vigore nel settore.

ECVET offre alle persone un controllo maggiore sulle proprie esperienze di apprendimento personali e rende più facile muoversi tra diversi paesi per lavoro e/o per studio. Questo sistema facilita dunque in modo notevole la validazione, il riconoscimento e l'accumulo delle abilità e delle conoscenze acquisite durante un soggiorno all'estero. I criteri principali per verificare e validare queste qualifiche corrispondono ai singoli risultati di apprendimento. Gli apprendenti ottengono "punti credito" per i risultati di apprendimento raggiunti, che possono essere trasferiti da un sistema di qualifiche ad un altro.

## 2.1.1 Comprendere cosa si intende per Learning Outcome, Punti e Credit Transfer nel sistema ECVET

---

### **Learning Outcome**

Per applicare il sistema ECVET è necessario che le qualifiche siano descritte in termini di unità di learning outcome – o risultati/esiti dell'apprendimento. Una unità corrisponde ad un elemento della qualifica e consiste in un set coerente di conoscenze, abilità e competenze verificabili e validabili. Una volta verificati, i risultati dell'apprendimento costituiscono dei crediti che possono essere accumulati attraverso dei "punti". I punti a loro volta costituiscono la base per permettere il trasferimento dei risultati dell'apprendimento a contesti diversi.

Nel sistema ECVET, i risultati dell'apprendimento sono utilizzati come base per il trasferimento dei crediti e per il loro accumulo. In questo modo, funzionano come riferimento per gli HR manager perché forniscono una descrizione efficace della formazione effettuata dai lavoratori all'estero, e permettono dunque di capire se i candidati sono effettivamente in possesso delle competenze richieste per il ruolo da ricoprire.

- **Punti ECVET**

I punti ECVET sono una rappresentazione numerica del peso complessivo di un complesso di risultati di apprendimento e del peso relativo delle unità, in relazione alle qualifiche in esame. Insieme alla descrizione delle learning outcome e delle informazioni sul livello delle qualifiche, i punti ECVET rendono più agile la comprensione di una specifica qualifica. Il numero di punti attribuiti ad una qualifica, insieme ad altre indicazioni, può ad esempio indicare che l'ambito di applicazione di una qualifica è più o meno ampio. I punti ECVET sono uno strumento utile e facile da utilizzare per interpretare la formazione professionale che un lavoratore ha sostenuto all'estero. Attraverso l'attribuzione di un valore numerico alla formazione effettuata, diventa infatti facile comparare qualifiche VET europee diverse, attraverso il confronto tra i punti ECVET attribuiti a ciascun programma formativo.

- **Il sistema ECVET per il trasferimento e l'accumulo dei crediti**

Il credito relativo ai risultati dell'apprendimento (i.e. "punti-credito" assegnati) indica i risultati che sono stati verificati e che possono essere accumulati attraverso una qualifica oppure che possono essere trasferiti ad altri programmi o qualifiche. Il trasferimento dei crediti si riferisce al fatto che l'apprendente ha raggiunto il risultato previsto e che questo risultato è già stato positivamente verificato e che l'esito della verifica è stato registrato in un documento personale.

In ECVET, l'accumulo dei crediti è reso possibile dall'uso delle unità di apprendimento che possono essere progressivamente verificate, validate e riconosciute. Questo processo si basa su di un sistema di qualifiche e di requisiti per l'accumulo. Le regole che definiscono il sistema di qualifiche definiscono anche i tipi di risultati di apprendimento che possono venire accumulati e il modo in cui vengono verificati e validati. In tal modo, il modello ECVET elimina la necessità di dover compiere fuori dal paese di riferimento parte del processo o l'intero processo di selezione del personale, perché permette di analizzare la formazione che è stata fatta all'estero e la filtra attraverso un modello europeo comune che può essere facilmente interpretato da HR manager e professionisti in tutti gli stati membri.

## 2.1.2 ECVET Technical Components

---

Alcuni elementi del modello ECVET sono specifici del settore formativo e scolastico e risultano pertanto meno applicabili al settore del management delle risorse umane. Questi elementi includono il Memorandum of Understanding e il Learning Agreement. Una breve illustrazione di questi strumenti viene qui inserita a scopo informativo.

- **Memorandum of Understanding:** è un accordo quadro tra organizzazioni partner, provenienti da due o più paesi, che confermano i termini e le procedure della cooperazione. Definisce i ruoli delle parti coinvolte e i dettagli delle condizioni alle quali i risultati della formazione possono

venire raggiunti, validati e potenzialmente trasferiti da un paese all'altro. through which learning outcomes can be achieved, assessed and potentially transferred from one country to another.

- **Learning Agreement:** definisce e descrive le condizioni per la mobilità di un singolo apprendente. Mentre il Memorandum of Understanding contiene informazioni relative ai risultati di apprendimento da raggiungere e fornisce le linee guida riguardo a come il trasferimento può avvenire, il Learning Agreement fornisce informazioni più dettagliate sugli obiettivi di apprendimento e sui contenuti specifici che l'apprendente intende raggiungere attraverso la formazione.

Un altro componente tecnico di ECVET è il Personal Transcript. Il Transcript è una descrizione riassuntiva dei risultati accademici raggiunti ed fornisce informazioni dettagliate sui risultati che sono stati verificati con successo. Si tratta di una risorsa molto utile per gli HR manager e i professionisti delle risorse umane per determinare le competenze chiave del lavoratore, specialmente laddove venga applicato un sistema di retribuzione legato alle competenze.

ECVET è stato individuato come mezzo efficace per incoraggiare singoli apprendenti ad intraprendere percorsi di mobilità in tutta Europa allo scopo di completare o sviluppare programmi di formazione professionale. L'idea originaria era quella di usare ECVET insieme ad altri strumenti europei come Europass e European Qualifications Framework (EQF) in modo da generare un impatto significativo sul libero movimento degli apprendenti in Europa. ECVET è stato pensato anche per favorire la libera circolazione delle persone nel mercato del lavoro europeo: rendendo più leggibili le diverse qualifiche attraverso gli stati membri, permette che qualifiche ottenute in stati diversi diventino comparabili e facilmente interpretabili dai datori di lavoro in qualsiasi stato membro. ECVET lavora dunque in stretta connessione con lo European Qualifications Framework (EQF) per garantire più trasparenza alle qualifiche europee, promuovendo la mobilità dei lavoratori e degli apprendenti e facilitando l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita.

## 2.2 L'European Qualifications Framework

---

Lo European Qualifications Framework (EQF – in italiano “Quadro Europeo delle Qualifiche”) “è un quadro comune di riferimento europeo che collega i diversi sistemi nazionali delle qualifiche e funziona come dispositivo di traduzione per rendere le qualifiche più leggibili e comprensibili tra i diversi paesi e sistemi europei” (Commissione Europea, 2008). E' dunque uno strumento che aiuta la comunicazione e la comparazione tra i diversi sistemi di qualifiche europei.

L'EFQ è stato introdotto per sostenere uno degli obiettivi principali dell'Unione Europea: il libero movimento delle persone in Europa. L'interpretazione e il riconoscimento delle lauree, dei diplomi e delle certificazioni rilasciati dai sistemi di istruzione dei 28 stati membri ha fatto spesso da barriera per il raggiungimento effettivo di questo obiettivo. Per questo, l'UE ha sviluppato un dispositivo di traduzione per rendere le qualifiche nazionali più leggibili e promuovere la mobilità degli apprendenti e dei lavoratori in Europa. Questo dispositivo è appunto l'European Qualifications Framework for Lifelong Learning (Commissione Europea, 2016). L'EQF aiuta a comparare i sistemi per le qualifiche nazionali e permette la comunicazione tra i sistemi stessi. Al centro dell'EQF ci sono otto livelli comuni di riferimento, che vengono descritti in termini di learning outcome e che mettono in evidenza le conoscenze, le abilità e le competenze associate alle qualifiche per ognuno degli otto livelli. Tutto ciò rende più facile per un lavoratore o un manager comprendere che cosa effettivamente sa, comprende ed è in grado di fare un apprendente in possesso di una qualifica validata secondo l'EFQ. Per capire come funziona l'EQF, per prima cosa bisogna capire gli otto livelli in cui è articolato, ognuno dei quali è definito da un set di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento in termini di conoscenze, abilità e competenze sviluppate, come indicate in dettaglio nella tabella seguente.

<b>Livello</b>	<b>Conoscenze</b>	<b>Abilità</b>	<b>Competenze</b>
	<i>Nel contesto dell' EQF, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.</i>	<i>Nel contesto dell' EQF, le abilità sono descritte come cognitive e pratiche.</i>	<i>Nel contesto dell' EQF, le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.</i>
<b>Livello 1</b>	Conoscenze generali di base.	Abilità basilari necessarie per svolgere compiti semplici.	Lavorare o studiare sotto diretta supervisione, in un contesto strutturato.
<b>Livello 2</b>	Basic factual knowledge of a field of work or study.	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie per utilizzare le informazioni rilevanti al fine di svolgere compiti e risolvere problemi di routine utilizzando regole e strumenti semplici.	Lavorare o studiare sotto la supervisione con una certa autonomia.
<b>Livello 3</b>	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito lavorativo o di studio.	Abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni.	Assumersi la responsabilità per il completamento delle attività nel lavoro e nello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nel risolvere problemi.

<b>Livello 4</b>	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti, in un ambito lavorativo o di studio.	Abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Autogestione nell'ambito delle linee guida in contesti di lavoro o di studio che sono solitamente prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Supervisionare il lavoro di routine di altri, assumendosi una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
<b>Livello 5</b>	Conoscenza pratica e teorica, completa e specializzata in un ambito lavorativo o di studio e consapevolezza dei confini di tale conoscenza.	Una gamma completa di abilità cognitive e pratiche necessarie per sviluppare soluzioni creative a problemi astratti.	Gestire e sorvegliare attività in contesti di lavoro o di studio esposti a cambiamenti imprevedibili.  Controllare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
<b>Livello 6</b>	Conoscenza avanzata in un ambito lavorativo o di studio, che presuppone una comprensione critica di teorie e principi.	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività tecniche o professionali complesse o progetti, assumendosi la responsabilità per il processo decisionale in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumersi la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.

<b>Livello 7</b>	Conoscenze altamente specializzate, che possono costituire l'avanguardia della conoscenza in un ambito lavorativo o di studio, come base del pensiero e/o di ricerca originale. Consapevolezza critica delle problematiche legate alla conoscenza in un campo e all'interfaccia tra campi diversi.	Problem solving specializzato necessario nella ricerca e/o nell'innovazione, al fine di sviluppare nuove conoscenze e procedure e per integrare conoscenze provenienti da ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti complessi di lavoro o di studio imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici.
<b>Livello 8</b>	Livello conoscitivo più avanzato in un ambito lavorativo o di studio e nell'interfaccia tra campi diversi.	Tecniche più avanzate e specializzate, tra cui la sintesi e la valutazione, necessarie per risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e per estendere e ridefinire le conoscenze esistenti o la pratica professionale.	Dimostrare effettiva autorità, innovazione, autonomia e integrità tipica dello studioso e del professionista e un impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro o di studio, tra cui la ricerca.

(<https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>)

L'EFQ offre un'ampia gamma di strumenti per la trasparenza, di strumenti di supporto e di iniziative volte a incentivare la mobilità dei lavoratori in Europa. Questi strumenti comprendono ECVET, Europass, EQAVET e il Sistema Europeo per il Trasferimento dei Crediti (ECTS). Tutti questi strumenti hanno lo scopo di promuovere la mobilità di gruppi sempre più ampi di persone provenienti da settori economici e produttivi diversi.

## 2.3 Il Sistema Europeo per il Trasferimento dei Crediti (European Credit Transfer System - ECTS)

---

Il Sistema Europeo per il Trasferimento dei Crediti (ECTS) rende le qualifiche relative all'istruzione superiore più trasparenti e facilita il loro riconoscimento da parte di datori di lavoro e altre università in Europa. L'ECTS funziona in quanto le istituzioni che lo adottano rendono pubblici i loro corsi online e forniscono descrizioni dettagliate dei programmi di studio, delle unità di apprendimento, dei regolamenti universitari e dei servizi per gli studenti. La descrizione dei corsi comprende le 'learning outcome' (i.e. cosa gli studenti devono imparare e comprendere, cosa devono essere in grado di fare alla fine del corso) e il carico di lavoro (i.e. il numero di ore di studio che in media uno studente deve fare per raggiungere i risultati descritti). Ogni learning outcome è espressa in termini di crediti, per cui il carico di lavoro di uno studente varia da 1.500 a 1.800 ore per anno accademico, e un credito in genere corrisponde a 25-30 ore di lavoro. Questo sistema è ormai ben sviluppato e largamente adottato in Europa, e questo significa che, ad esempio, una qualifica ottenuta in Polonia risulta comparabile con quelle offerte dalle università spagnole e che corsi di laurea svedesi hanno lo stesso valore di quelli offerti dalle università inglesi. Tutto ciò aiuta i manager HR che intendono consigliare un periodo di mobilità all'estero ad un lavoratore a beneficio della sua progressione professionale, oppure per individuare lavoratori che abbiano conseguito una formazione superiore in un'università estera.

## 2.4 Europass

---

Europass è tra gli strumenti di trasparenza più utili e diffusi tra chi si occupa di gestione delle risorse umane. È stato sviluppato con l'intento di promuovere lo spostamento della popolazione europea, fornendo supporto a chi lavora o studia all'estero, in modo che le qualifiche e le esperienze fatte in un altro stato vengano riconosciute e comprese correttamente a prescindere dal luogo. Europass è composto da cinque documenti:

- **Curriculum Vitae & European Skills Passport:** Il CV aiuta chi è in cerca di lavoro a presentare titoli ed esperienze formative e professionali in modo efficace e chiaro. Si tratta di un template fatto per promuovere abilità e competenze, perché usandolo si è costretti ad organizzare le informazioni in maniera più leggibile e maggiormente corrispondente alle competenze richieste dall'annuncio di lavoro al quale si risponde. Lo European Skills Passport (ESP) è un portfolio elettronico, pensato come complemento al CV di un candidato. Può contenere le copie di altri strumenti Europass, così come qualifiche, referenze da parte di datori di lavoro precedenti, o dati relativi a corsi di vario tipo. Per un manager HR, l'ESP rappresenta uno strumento molto utile perché fornisce le prove di quello che il candidato indica nel suo CV. In questo modo il portfolio aiuta a gestire il processo di selezione, in quanto gli HR filtrano le domande in base alle competenze citate nel CV Europass e a come queste competenze sono sostanziate nel portfolio. Quando un nuovo posto di lavoro viene pubblicizzato in un'impresa, i manager HR sono incoraggiati a chiedere ai candidati di usare il CV Europass in modo che possano farsi un'idea più chiara delle loro abilità e competenze.
- **Europass Mobility:** il Mobility aiuta le persone a descrivere il periodo che hanno trascorso all'estero per lavoro o studio; può essere usato anche per descrivere esperienze di volontariato oppure esperienze di lavoro compiute solo in parte all'estero. Questo tipo di risorsa può essere di particolare utilità per i manager HR, nel caso abbiano intenzione di inviare dei lavoratori all'estero per completare la loro formazione e desiderino che le abilità e le qualifiche acquisite, anche di tipo informale, vengano registrate in modo appropriato.

- **Language Passport:** Si tratta di uno strumento di auto-valutazione dove si descrivono i livelli di competenza in una data lingua straniera. E' collegato al Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue (CEFR). Chi compila il template deve infatti selezionare il proprio livello di competenze sulla base dei sei livelli del CEFR. E' opportuno che i manager HR richiedano esplicitamente di compilare il Language Passport se per il profilo professionale che l'azienda ricerca sono richieste specifiche competenze linguistiche.
- **Certificate Supplement:** si tratta di un documento che descrive conoscenze e abilità acquisite dai possessori di certificati formativi di tipo VET nel caso che abbiano ottenuto una qualifica di formazione professionale all'estero. E' collegato al modello ECVET e permette ai singoli lavoratori di descrivere le abilità acquisite attraverso la formazione.
- **Diploma Supplement:** Il Diploma Supplement descrive le conoscenze e le abilità acquisite da chi ha ottenuto un diploma di laurea. Offre ai datori di lavoro maggiori dettagli riguardo alle materie ed ai contenuti che sono stati oggetto di studio durante la formazione di terzo livello ed è collegato al modello ECTS.

Europass rende dunque possibile la comparazione di abilità, competenze e qualifiche ottenute in diversi paesi e in diverse organizzazioni ed istituzioni. E' uno degli strumenti più utili nel campo della gestione delle risorse umane, perché è stato ideato per aiutare i cittadini europei a comunicare efficacemente e chiaramente le loro abilità e competenze nel momento in cui sono alla ricerca di lavoro o di formazione. Dall'altra parte, serve ad aiutare i potenziali datori di lavoro a comprendere meglio le abilità e le qualifiche dei candidati che devono selezionare.

## 2.5 EQAVET

---

La European Quality Assurance in Vocational Education and Training (EQAVET - in italiano "Garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale") rappresenta un sistema (una "comunità di pratica") per la garanzia della qualità nel settore della formazione professionale, attraverso una serie di descrittori e indicatori specifici. Questo strumento fornisce linee guida e indicazioni su come sviluppare un sistema di assicurazione della qualità e contiene esempi dei diversi approcci adottati in Europa al riguardo. Il sistema EQAVET è stato adottato dagli stati membri nel giugno 2009 ed è collegato ad altri strumenti europei come EQF e ECVET.

Si basa su un modello circolare: il ciclo della qualità che propone è formato da quattro fasi:

1. pianificazione;
2. implementazione;
3. verifica e valutazione;
4. revisione.

Questo modello è stato introdotto per fornire supporto al processo di valutazione e di miglioramento della qualità del sistema di formazione professionale di ciascuno stato membro.

EQAVET ha contribuito ad elevare gli standard di qualità dei servizi formativi offerti. Mentre il sistema ECVET permette la comparazione tra le qualifiche VET dei vari stati membri, EQAVET assicura che la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento VET sia anch'essa comparabile. Questo significa che i professionisti della gestione delle risorse umane possono mandare i loro lavoratori all'estero per fare formazione specialistica di qualità, oppure, analogamente, possono selezionare lavoratori stranieri senza mettere in dubbio la qualità della formazione che hanno ricevuto.

## 2.6 CEFR

---

CEFR è l'acronimo di Common European Framework of References for Languages – Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue. Questo quadro presenta gli standard internazionali per descrivere le abilità linguistiche ed è usato in tutto il mondo per definire e descrivere le abilità linguistiche di un individuo. Si può applicare sia al dominio accademico che professionale ed è particolarmente utile per i manager HR che sono alla ricerca di personale con competenze linguistiche specifiche, oppure per verificare i progressi di un lavoratore che sta seguendo un percorso di formazione linguistica. Il quadro è strutturato in modo che classifica le competenze linguistiche in una scala con sei livelli: da A1 per principianti, fino a C2 per un completo dominio della lingua. Per raggiungere il livello successivo della scala, è necessario superare la verifica corrispondente. Questo modello e la scala associata rendono agevole per i datori di lavoro e i manager HR comprendere le competenze linguistiche di un lavoratore sulla base delle verifiche che sono state superate. Questo significa anche che i manager HR possono facilmente comparare le qualifiche linguistiche ottenute all'estero con quelle ottenute nello stesso paese.

## 2.7 NARIC

---

Il NARIC - National Academic Recognition Information Centres - è composto da una rete di centri per l'informazione sul riconoscimento dei titoli accademici. Questi centri sono stati istituiti in tutti gli stati che partecipano al programma Erasmus, i.e. in tutti gli stati membri e nei paesi EEA. Il NARIC ha inoltre organizzazioni partner nei paesi dell'Europa centrale che fanno parte dell'area europea dell'istruzione superiore. Grazie al lavoro di questi centri, diplomi, qualifiche e periodi di studio realizzati all'estero possono essere riconosciuti in tutti i paesi che partecipano alla rete. La differenza tra il NARIC ed altri strumenti ed istituzioni come il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) o Europass sta nel fatto che funziona essenzialmente come una struttura informativa, facilitando lo scambio di informazioni e di pratiche tra i paesi e fornendo i mezzi per effettuare un'analisi comparativa delle qualità delle qualifiche ottenute nei diversi paesi. Il NARIC risulta utile ai professionisti delle risorse umane perché offre loro informazioni chiare e comprensibili sulla formazione all'estero senza usare un linguaggio specialistico e settoriale. Con una rete di 55 centri nazionali inclusa l'Australia, la Nuova Zelanda e gli Stati Uniti, i manager HR possono disporre di un supporto competente nel caso abbiano bisogno di ulteriori chiarimenti e consulenze specifiche per comprendere come le qualifiche nazionali di diversi paesi possono essere comparate tra di loro. Questo può essere molto utile se i manager HR si trovano a selezionare candidati stranieri oppure con qualifiche ottenute all'estero, perché in tal modo potranno fare le scelte migliori per l'azienda committente.



# **Programmare - Pianificazione del personale**

Georg Müllner

---

# **3**

Nel mondo di oggi, il capitale umano rappresenta un fattore di produzione estremamente importante, se non il più importante in assoluto, per le imprese. Senza persone che lavorano attivamente in un'organizzazione non ci sarebbero né idee creative né innovazione. Questa semplice considerazione rende i lavoratori essenziali per un'impresa. Allo stesso tempo, l'impiego di personale rappresenta un costo importante. Come per altre aree aziendali, la pianificazione sistematica del personale è di vitale importanza, in particolare per tenere nella giusta considerazione i fattori relativi alla qualità (qualifiche, abilità) ed alla quantità del personale.

La pianificazione delle risorse umane ha lo scopo primario di fornire alle imprese il giusto numero di persone sufficientemente qualificate per il posto giusto al momento giusto, ma si tratta di un processo complesso che deve tenere conto anche di altre dimensioni, come ad esempio la sicurezza sul lavoro e le opportunità di avanzamento di carriera.

La pianificazione delle risorse umane fa parte del processo più generale della gestione aziendale e deve quindi essere considerata e implementata in stretto collegamento con altri tipi di pianificazione come ad esempio quella produttiva, quella finanziaria, il marketing ecc. Per questo, può essere applicata sia simultaneamente alle altre misure di pianificazione, oppure in un momento diverso, ad esempio a seguito di altri tipi di pianificazione. Per capire come gli strumenti europei di trasparenza possono essere applicati alla pianificazione delle risorse umane, consideriamo l'esempio seguente.

Il procedimento di aggiudicazione del contratto per costruire il primo lotto del Brenner Base Tunnel, lungo 55 km, ha visto le autorità responsabili selezionare il consorzio austro-italiano Rail Construction Ltd come migliore offerente. La costruzione e l'installazione deve essere realizzata simultaneamente su entrambi i versanti, austriaco e italiano. Questo richiede un livello elevato di complessità di gestione delle risorse umane, con le seguenti conseguenze:

- a.** Le risorse non possono essere reperite localmente
- b.** Le mansioni richiedono alti livelli di qualità; è inoltre necessaria la dislocazione immediata del personale sul posto
- c.** È necessario che il personale sia disponibile in tempi rapidi, evitando lunghe procedure di verifica delle abilità e di convalida delle qualifiche
- d.** Bisogna assicurare livelli alti di comunicazione interculturale, di mutua comprensione e di effettiva collaborazione
- e.** Bisogna individuare personale con un'ampia gamma di abilità a diversi livelli.

Il responsabile della pianificazione delle risorse umane per il consorzio ha il ruolo di assicurare che tutto il personale richiesto sia individuato correttamente e che la dislocazione del personale sul posto sia effettuata in modo efficace e rapido. Ciò richiede elevati livelli di pianificazione e azione, in modo da trovare questi lavoratori in tempi brevi e assicurando, nel contempo, che siano in possesso del più alto livello possibile di qualifica.

Per sostenere questo processo nell'azienda, disponiamo dei seguenti strumenti europei di trasparenza, pronti per essere utilizzati:

- I descrittori di competenze del Quadro Europeo delle Qualifiche
- I descrittori di competenze dei quadri nazionali delle qualifiche
- I punti-credito del sistema ECVET
- La descrizione delle learning outcome e la descrizione delle competenze del sistema ECVET
- Europass curriculum vitae
- Europass certificate supplement
- Europass diploma supplement
- Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue.

## Attività di pianificazione e strumenti europei di trasparenza disponibili

Attività di pianificazione delle risorse umane		Strumento Europeo di Trasparenza
Pianificazione della forza lavoro attuale		Descrittori EQF
		Descrizione delle Learning outcome (ECVET)
		The Common European Framework of Reference for Languages (CEFR)
Descrizione del lavoro		Descrittori EQF
		Certificate supplement e diploma supplement
		Common European Framework of Reference for Languages (CEFR)
Misura qualitative della forza lavoro		Descrittori EQF
		Descrittori delle Learning outcome (ECVET)
Tendenze nella pianificazione delle risorse umane	Internazionalizzazione	Descrittori EQF
		Certificate supplement e diploma supplement
	Frammentazione – Individualizzazione	Descrittori delle Learning outcome (ECVET)
	Competenze Chiave	Descrittori EQF
Descrittori delle Learning outcome (ECVET)		

## 3.1 Pianificazione delle risorse umane – Pianificazione dei requisiti

---

Pianificare i requisiti significa, essenzialmente, determinare il numero e il livello delle qualifiche del personale necessario a svolgere i compiti richiesti da un'organizzazione, sia a lungo termine che per un periodo limitato di tempo. L'analisi e la pianificazione dei requisiti del personale sono necessarie soprattutto quando si confronta lo stato corrente delle esigenze di personale con l'assetto presente (come dovrebbe essere senza problemi di personale) e futuro, identificando in tal modo ogni possibile eccedenza o carenza di personale.

Un'eccedenza o surplus di personale si riferisce, in questo contesto, ad una situazione in cui ci sono più lavoratori di quanto sia effettivamente necessario. Questo può essere causato, ad esempio, da fluttuazioni nel livello degli ordini oppure dall'introduzione di nuove tecnologie che rendono necessario meno personale per la loro gestione. In molti di questi casi possono sorgere esigenze di formazione particolare, dal momento che i lavoratori in attività hanno bisogno di abilità specifiche per affrontare le sfide generate dall'introduzione delle nuove tecnologie.

Al processo di pianificazione dei requisiti del personale e alle misure pratiche ad esso associate dovrebbe corrispondere la definizione effettiva dei requisiti. Questo esito non è ovvio come può sembrare, perché sussistono sempre alcuni fattori di incertezza ed inoltre bisogna considerare che c'è sempre una grande domanda di informazioni che non riesce ad essere adeguatamente soddisfatta. Per questo, è necessario differenziare tra pianificazione:

- a.** Operativa
- b.** Tactical and
- c.** Strategica.

Mentre la pianificazione delle risorse umane di tipo operativo è più orientata al lavoratore ed al lavoro e si concentra su misure di tipo individuale, la pianificazione tattica è orientata più verso gruppi omogenei di lavoratori (ad esempio tecnici, revisori ecc.) ed è pertanto strutturata

per gruppi e attività. Nel quadro della pianificazione strategica ci si allontana da questi due livelli, perché si assume una prospettiva di lungo termine e vengono considerate soprattutto le sfide future che l'azienda vuole affrontare.

L'analisi dei requisiti viene effettuata a livello operativo, con lo scopo, da un lato, di definire il profilo delle qualifiche e delle abilità, e, dall'altro, di tenere in considerazione i vincoli di tempo. A livello tattico, i risultati e i dati sulle categorie di lavoro ottenuti dal livello operativo di analisi sono compresi in un'unica analisi qualitativa, oppure vengono utilizzati specifici indicatori chiave di tipo quantitativo. A livello strategico, la struttura dei requisiti a lungo termine, sia qualitativa che quantitativa, può essere determinata usando vari altri metodi. Questi tre livelli di processo dovrebbero funzionare insieme e seguire un approccio sia top-down che bottom-up.

E' inoltre necessario ricordare che in ogni caso soltanto poche aziende affrontano tutti e tre i livelli di analisi simultaneamente. In molti casi oggi l'approccio adottato è più spesso orientato ad affrontare crisi acute di personale, coinvolgendo solo le aree direttamente interessate. Conseguentemente, è necessario presentare metodi diversi in modo da fornire strumenti utili ad affrontare queste diverse situazioni ed in particolare la necessità di definire requisiti specifici di personale.

## 3.2 Metodi per valutare la composizione della forza lavoro

---

La base di informazioni per qualsiasi attività di pianificazione delle risorse umane è data dalla verifica della forza-lavoro esistente nell'azienda, in termini sia quantitativi che qualitativi. Per questo è essenziale che ogni azienda possieda un quadro aggiornato e completo del personale che impiega.

Le informazioni essenziali da registrare sono le seguenti: professione, genere, età, lunghezza del servizio prestato, salario, orario di lavoro. Gli aspetti legati alla statistica relativa al personale ed agli strumenti europei di trasparenza saranno affrontati in dettaglio nelle sezioni successive.

L'analisi della composizione della forza-lavoro esistente deve inoltre essere aggiornata in riferimento ai periodi futuri (ad esempio il quadrimestre successivo, l'anno successivo) e adattata costantemente per tenere in considerazione cambiamenti già noti e concordati. Questi cambiamenti includono i cambiamenti diretti dall'azienda e quelli di tipo autonomo, sui quali l'azienda può avere solo un'influenza limitata.

I cambiamenti autonomi (cioè decisi dal lavoratore) della composizione del personale e i cambiamenti diretti dall'azienda (secondo Olfert e Steinbuch: "Personalwirtschaft", Ludwigshafen, 1995) sono definiti come segue:

### **Cambiamenti autonomi:**

- a.** Aggiunte: e.g. ritorno di personale da vacanze di lungo-termine, permessi formativi, permessi di maternità, permessi per cure familiari, servizio militare o civile o altre ragioni simili;
- b.** Dimissioni: e.g. fine del rapporto di lavoro, pensionamento, decesso, vacanze prolungate, permessi per salute, servizio militare o civile, permessi per cure familiari ed altri tipi di assenza prolungata.

### Cambiamenti diretti dall'azienda:

- a. Aggiunte: e.g. assunzioni, impiego di apprendisti già formati
- b. Dimissioni: e.g. licenziamenti, cassa integrazione, formazione per lunghi periodi.

La formula per calcolare la composizione della futura forza-lavoro è pertanto la seguente (astruendo dall'impatto delle misure di pianificazione delle risorse umane eventualmente applicate):

**Composizione della futura forza-lavoro = composizione dell'attuale forza-lavoro + aggiunte - dimissioni**

## 3.3 Metodi per valutare i requisiti della forza-lavoro

---

I requisiti del personale di un'azienda possono essere determinati da fattori che sono influenzati in parte dall'azienda stessa (fattori interni) e in parte da fattori che sono fuori dal controllo dell'azienda stessa (fattori esterni).

- **Fattori interni** sono, come è facile immaginare, la produttività, il livello di organizzazione, il grado di meccanizzazione e automazione dei processi, i prodotti e i servizi che si producono e si offrono (secondo il tipo e la quantità).
- **Fattori esterni** ad esempio, i vincoli legali che riguardano alcune percentuali obbligatorie di determinate categorie di lavoratori, le norme relative alla salute ed alla sicurezza sul posto di lavoro, i cambiamenti che avvengono in generale nell'ambito del mercato del lavoro.

In riferimento a questo scenario, la sfida è quella di essere in grado di predire lo sviluppo *in maniera costante, pronta e/o in maniera strutturata*.

Se si è in grado di seguire in maniera costante lo sviluppo dell'ambiente e della struttura produttiva, si possono ottenere risultati che includono livelli ottimali di pianificazione e si possono avere proiezioni attendibili del numero di lavoratori secondo le diverse categorie e le aree di specializzazione (vd. Drumm, Hans Jürgen.: "Personalwirtschaftslehre", Berlin, 1995, p. 206). La rapidità di reazione è un altro fattore in grado di garantire, in linea di principio, livelli ottimali di pianificazione. I metodi applicabili possono essere a grandi linee divisi in metodi che dipendono dal tempo, metodi riferiti alla gestione produttiva e metodi/approcci organizzativi. Un esempio potrebbe a tal proposito essere quello del Job Planning o il metodo dell'Indicatore Chiave.

In ogni caso, se lo sviluppo aziendale è caratterizzato da "scossoni strutturali" inattesi rispetto alla produzione, allora la capacità di pianificazione effettiva diventa scarsa o addirittura nulla. Se queste perturbazioni sono completamente imprevedibili (situazione in realtà molto rara) allora la pianificazione quantitativa delle risorse umane diventa impossibile. Se invece queste perturbazioni sono prevedibili almeno nella loro natura (se ad esempio si tratta dell'entrata nel mercato di un nuovo competitor) allora diversi scenari di impatto possono essere previsti, verso i quali la pianificazione del personale può essere utilmente orientata.

Più oltre, vengono presentati due dei più comuni metodi per determinare i fabbisogni di personale. Il Job Planning è incentrato sul livello operativo della pianificazione, mentre il metodo dell'Indicatore Chiave si concentra sul livello tattico. Altri strumenti importanti sono lo Staffing Plan, la descrizione del profilo lavorativo, l'analisi del posto di lavoro e i profili professionali. Una disamina più attenta del contributo potenziale offerto dagli strumenti europei di trasparenza al successo di questi metodi verrà effettuata nei prossimi paragrafi.

### 3.3.1 Il metodo Job Planning o Workplace Method

---

Il metodo dello Job Planning è particolarmente adatto alle strutture a dominanza burocratica come le pubbliche amministrazioni. Questo metodo può essere usato per pianificare i requisiti del personale tecnico, di quello amministrativo e di quello addetto alla ricerca, dei manager, dello staff di supporto e di quello addetto alla sicurezza. I seguenti elementi devono essere tenuti nella giusta considerazione:

- a.** L'organigramma (rappresentazione delle unità organizzative e delle connessioni verticali ed orizzontali nell'ambito dell'impresa, considerata come un organismo);
- b.** I rispettivi piani di lavoro;
- c.** Le descrizioni di lavoro esistenti (inclusi i requisiti per chi occupa una determinata posizione lavorativa).

I futuri fabbisogni di personale possono essere anticipati. Spesso questo avviene innanzitutto a livello dipartimentale, nel momento in cui ai capi dipartimento viene richiesto di fornire delle stime dei fabbisogni di personale e dunque delle relative esigenze sia quantitative che qualitative. Queste esigenze vengono poi condivise con i rispettivi manager di linea e girate alle unità di coordinamento. Con questo processo di Job Planning si segue un approccio operativo di pianificazione del tipo bottom-up.

La complessità del processo di pianificazione rende necessario assicurare una comunicazione costante e la condivisione delle informazioni rilevanti tra le singole unità di pianificazione e la struttura di coordinamento. In questo senso, la pianificazione delle risorse umane richiede conoscenze e informazioni che possono non essere disponibili a livello del singolo dipartimento o della singola unità di pianificazione ma che possono rivestire un rilievo strategico per il futuro. Le seguenti informazioni rivestono a tal riguardo particolare importanza:

- La futura struttura organizzativa (cambiamenti pianificati a livello strutturale o quelli relativi allo sviluppo organizzativo);
- I compiti (programmi aziendali di produzione e servizi, offerte, priorità);
- Il carico di lavoro (capacità e programmi, tempo richiesto per completare i compiti individuali ecc.);
- La distribuzione dei compiti nell'ambito dell'azienda (nell'ambito dei dipartimenti o delle unità così come trasversalmente a diversi dipartimenti);
- Procedure alternative di lavoro;
- La stima delle assenze (vacanze, malattia, formazione ecc.);
- Turnover dello staff;
- Cambiamenti di personale (e.g. dimissioni, pensionamenti ecc.);
- Altre informazioni rilevanti.

Un'occhiata più da vicino mostra che alcune di queste informazioni possono essere recuperate in maniera relativamente facile ed accurata, mentre altre implicano necessariamente un livello alto di incertezza. Questo essenzialmente conduce al problema generale, per cui non c'è mai informazione sufficientemente accurata per sostenere il processo di pianificazione della forza-lavoro, e ogni attività di pianificazione è necessariamente caratterizzata da un significativo grado di incertezza. Pertanto, l'approccio qualitativo alla pianificazione si basa più su dati di tipo qualitativo e analizza le circostanze che danno luogo alle fasi ed ai risultati della pianificazione. Ovviamente, questo approccio è in contrasto con i metodi di tipo quantitativo.

### 3.3.2 Il Metodo dell'Indicatore Chiave

---

Il metodo dell'Indicatore Chiave è un metodo qualitativo comunemente usato nella pianificazione delle risorse umane. Gli indicatori chiave, in questo contesto, sono messi in rapporto con benchmark con i quali rapporti di dipendenza o di altri tipo possono essere rappresentati (cfr. Büdenbender/Santos: Personal: (Personalwirtschaft", Wiesbaden, 1996). Il metodo dell'Indicatore Chiave si attua iniziando dalla situazione esistente della forza-lavoro. Facendo uso di previsioni statistiche (stocastiche), si possono generare i fabbisogni futuri del personale, determinando i posti che è necessario ricoprire. Si assume che ci sia una relazione stabile tra i fabbisogni del personale e i fattori che possono influenzarli. Questi fattori sono ad esempio:

- **La quantità prodotta o venduta**
- **Il grado di meccanizzazione**
- **I programmi di produzione**
- **L'organizzazione operativa**
- **La dimensione dell'azienda**
- **I fattori di risultato della performance durante il periodo di pianificazione**
- **Fattori sociali**
- **Altri fattori.**

Il metodo dell'Indicatore Chiave è un processo adatto essenzialmente alla pianificazione delle risorse umane nel momento in cui i fabbisogni sono largamente determinati dal numero delle unità prodotte o processate (ad esempio nella produzione di automobili, l'installazione di unità specifiche ecc.). Ha lo scopo di esprimere la relazione tra i fabbisogni di personale e i fattori sopra elencati usando indicatori chiave. Di conseguenza, il cambiamento di uno dei fattori e del relativo indicatore porta ad un cambiamento del fabbisogno di personale, che può essere facilmente e rapidamente determinato.

Ci sono diverse forme di modelli legati ad indicatori chiave, la maggior parte dei quali si basa sulla seguente equazione di carattere generale:

**Fabbisogno di personale =  
quantità di lavoro: performance per lavoratore**

Gli indicatori chiave più comuni sono basati sul tempo. Comunque, si possono individuare altri indicatori chiave che rappresentano la dipendenza del fabbisogno di personale dal volume degli ordini, dal numero di unità prodotte, dal turnover, dalla produttività ed altri fattori analoghi. Tra questi ulteriori indicatori ci sono ad esempio:

- **Il rapporto tra lavoratori che possiedono le abilità richieste e quelli che non le possiedono**
- **Il livello di produttività dei lavoratori con determinate qualifiche**
- **Il rapporto tra manodopera e turnover, vendita al dettaglio, distanze di trasporto ecc.**

Ovviamente, gli indicatori quantitativi possono in questi casi essere collegati alle informazioni qualitative (ad esempio, in riferimento alle dipendenze basate sulle qualifiche).

Un importante prerequisito per la pianificazione attraverso indicatori chiave è che la relazione tra lo sviluppo degli indicatori chiave e il fabbisogno di personale rimanga stabile. Ma la relazione tra il fabbisogno di personale e i fattori determinanti può anche non essere necessariamente costante, ed implicare un rapporto variabile. In casi come questi devono essere usate serie di indicatori chiave – non indicatori singoli. Un esempio di relazione stabile tra manodopera e determinante sarebbe, ad esempio, l'assunzione per cui un parrucchiere ha bisogno di mezzora per cliente. Un esempio di relazione variabile tra manodopera e determinante è il seguente: un negozio di giocattoli richiede annualmente in media un addetto alla vendita ogni 25m<sup>2</sup> di area di vendita, ma, durante il periodo natalizio, a causa dell'aumento dei clienti, il negozio deve prevedere tre addetti per la stessa area.

### 3.4 Pianificazione delle risorse umane, EC VET e gli strumenti europei per la trasparenza – sinergie e simbiosi

---

La pianificazione delle risorse umane rappresenta una sfida particolare per i professionisti a causa della difficoltà di prevedere le esigenze e i fabbisogni futuri. E' indubbiamente difficile fare previsioni affidabili per situazioni lontane nel tempo, a prescindere dal tipo di metodo usato. La complessità dei fattori che possono esercitare una qualche influenza, la loro interdipendenza e la natura generalmente dinamica della produzione rendono difficile il processo di pianificazione. Da un lato, questo porta spesso ad una forma altamente reattiva di pianificazione, che in tal modo diminuisce il suo valore tattico e strategico a detrimento dello sviluppo aziendale. Dall'altro lato, questo può portare a costi maggiori del processo di pianificazione stesso.

Allo scopo di semplificare e standardizzare le diverse aree che compongono la pianificazione delle risorse umane, si può considerare l'opportunità di utilizzare una serie di strumenti che verranno presentati e illustrati qui di seguito. In dipendenza dalle prospettive individuali e dagli scenari di pianificazione, si possono generare le seguenti sinergie e simbiosi attraverso l'uso degli strumenti di tipo VET che oggi esistono in Europa:

- a.** Metodi per determinare l'attuale composizione della forza-lavoro (statistiche relative alla forza lavoro)
- b.** Metodi per effettuare descrizioni di lavoro (come base per la pianificazione del personale) coerenti, efficienti e basati sulle competenze
- c.** Metodi per sostenere i modelli di pianificazione qualitativa nell'ambito della pianificazione generale del personale

Inoltre, più recentemente, la pianificazione del personale si è "scontrata" con una serie di tendenze che l'hanno resa più difficile e complessa. Tra queste tendenze, le più significative sono le seguenti:

- **Internazionalizzazione:** non soltanto la competizione e lo spirito imprenditoriale sono diventati internazionali, ma oggi notiamo che anche la formazione dei lavoratori tende ad essere sempre più internazionale. In Austria la classica immagine del lavoratore formato secondo il sistema di formazione professionale nazionale è diventata in gran parte obsoleta e antiquata.
- **Frammentazione o Individualizzazione:** la formazione e l'istruzione si svolgono sempre meno di frequente durante un unico lungo periodo di tempo. Le persone acquisiscono competenze da un lato in maniera frammentaria (in piccole unità individuali, relative a abilità specifiche, in determinate aree di contenuto) e, dall'altro lato, in maniera individualistica, relativa cioè al singolo individuo e non ad un gruppo omogeneo. Sono ormai lontani i tempi in cui era possibile verificare in maniera accurata il contenuto di una certa qualifica professionale oppure accertare di quale tipo di abilità era in possesso un lavoratore. Il profilo formativo di una persona è dato dall'insieme di singoli frammenti, e ciò rappresenta una delle maggiori sfide per una pianificazione di tipo qualitativo.
- **Le competenze specifiche sono obsolete – o no?:** compiti lavorativi, sfide, nuove attività, innovazioni e cambiamenti richiedono che il personale possenga nuovi set di abilità, conoscenze e qualifiche. Il termine 'competenze chiave' si riferisce ad una serie di conoscenze che sono proprie di un'ampia ed estremamente dinamica area di attività. Nello stesso tempo, si genera il rischio di perdere abilità specifiche, e questo rappresenta un rischio per l'azienda. Una pianificazione del personale che tenga in considerazione la necessità di competenze chiave costituisce una terza sfida al moderno processo di pianificazione nell'area delle risorse umane. Una analisi più approfondita di questi sviluppi più recenti è fornita più oltre nella sezione 3.5.

**a) Metodi per determinare la composizione attuale della forza lavoro (workforce statistics)**

Per determinare il numero dei lavoratori (status quo) in termini di statistiche aggiornate e significative, esistono metodi quantitativi – statistici appunto – basati su singoli indicatori e dati statistici di base come ad esempio:

- Età;
- Lunghezza del periodo di servizio;
- Tipo di struttura del salario;
- Contratto collettivo;
- Piano di retribuzione;
- Orario di lavoro;
- Periodi di malattia;
- Periodi di formazione;
- Altri dati.

In aggiunta, in ogni caso, le statistiche sul personale dovrebbero fornire anche chiare informazioni sulle competenze e le qualifiche di ogni lavoratore. Questo si può ottenere registrando le qualifiche, i risultati della formazione ecc. in termini di comparabilità ampia. Tre, tra gli strumenti europei di trasparenza, sono particolarmente utili per facilitare l'individuazione rapida delle competenze richieste in relazione alla selezione del personale:

1. descrittori di competenze dal Quadro Europeo delle Qualifiche (o da un quadro nazionale di riferimento);
2. descrizione delle Learning outcome dal sistema ECVET;
3. descrizione del livello di competenze linguistiche dal Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue.

## **1. Skills descriptors from the European Qualifications Framework:**

Il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) descrive il livello di competenze del lavoratore secondo il suo background formativo individuandolo su una scala di 8 livelli (per maggiori informazioni sul Quadro si veda il Glossario e l'Introduzione). E' un sistema per comparare le qualifiche tra gli stati membri. La distinzione tra gli 8 livelli si basa essenzialmente su descrittori di competenze che possono essere applicati anche alle statistiche del personale e alla pianificazione delle risorse umane.

Ad una disamina più attenta dei singoli descrittori appare agevole ed auspicabile effettuare la valutazione di ciascun lavoratore in relazione al rispettivo livello EQF (da 1 a 8) e registrarlo nelle statistiche personali allo scopo di definire il grado di indipendenza dell'attività lavorativa. Allo stesso tempo, questa definizione rappresenta la descrizione del lavoro – aspetto che verrà ulteriormente illustrato al punto successivo. Con questo metodo possono essere realizzate ulteriori deduzioni e si possono individuare altre potenziali applicazioni relativamente alla valutazione del personale ed alla verifica della performance. Le statistiche relative al personale possono essere presentate come segue:

Numero di matricola	
Cognome	
Nome	
Indirizzo	
Data di nascita	
Inizio servizio	
Dipartimento/Ufficio	
Contratto collettivo	
Orario settimanale	
Permessi malattia/anno	
Qualifica	
Livello EQF di qualifica	
Posizione corrente	
Livello EQF corrispondente alla posizione corrente	
Conoscenze richieste	
Abilità richieste	
Competenze richieste	

### **Esercizio:**

*Prova ad espandere le statistiche del personale di 4 o 5 impiegati utilizzando gli elementi tratti dai descrittori di competenze EQF.*

E' opportuno ricordare che il Quadro Europeo delle Qualifiche costituisce uno strumento di comparazione valido in tutta Europa. Questo implica che la definizione dei livelli nell'ambito delle statistiche del personale e della descrizione del lavoro è in grado di individuare qualifiche parallele in diversi paesi europei. Per esempio, un corso di formazione di livello EQF 4 segue in qualsiasi parte d'Europa le stesse regole di descrizione delle competenze e del grado di indipendenza del lavoratore che vengono seguite nella nazione di riferimento: il livello EQF 4 è il livello EQF 4 in tutta Europa. Questo costituisce un vantaggio significativo e semplifica la selezione e la valutazione del personale, e per questa ragione espandere le statistiche del personale in modo da includere queste informazioni è assolutamente raccomandabile.

## 2. Descrizione delle Learning outcome secondo il sistema ECVET

Gli strumenti europei di trasparenza presentano un ampio vantaggio quando ci si trova a dover documentare nell'ambito delle statistiche del personale le attività formative nonché eventuali qualifiche complementari e il grado di competenza relativamente a specifici contenuti. Solitamente però le attività formative vengono documentate in maniera molto semplice e scarna come segue:

Attività	Data	Qualifica / Formazione
Attività 1	03.03. - 05.03.2016	Microsoft Office (Word / Excel)
Attività 2	05.05.2016	Tecniche di presentazione attraverso software specifici
Attività 3	06.06.2016	Teambuilding 1
Attività 4	07.06. - 08.06.2016	Teambuilding 2
Attività 5	10.06. - 15.06.2016	Leadership training 1

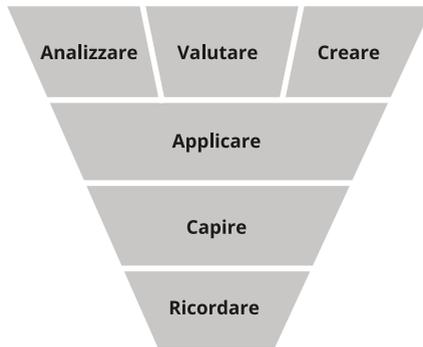
A prescindere dal format di presentazione delle attività formative, il problema è dato dal fatto che i termini utilizzati non permettono di dedurre alcuna ulteriore spiegazione relativamente alle abilità ed alle competenze acquisite. Nella migliore delle ipotesi, un seminario può essere analizzato nei diversi elementi di contenuto (e.g. “in questo seminario i partecipanti impareranno... a scrivere una lettera formale, a creare diagrammi, a creare Power Point animati, a lavorare in team, a svolgere compiti individuali in un team, a gestire diversi stili di management, a sviluppare il loro stile di management personale” ecc.). In ogni caso, queste informazioni riguardano soltanto i contenuti e non le effettive abilità e competenze acquisite. Questo contraddice l’assunto logico di base che i contenuti di apprendimento, considerati nella prospettiva dello sviluppo del personale, sono relativamente poco importanti, mentre piuttosto quello che ha maggiore importanza sono proprio i risultati dell’apprendimento, ovvero le learning outcome. Ciò equivale a dire che ciò che davvero è rilevante è ciò che viene appreso alla fine del processo di apprendimento o di qualifica.

Il sistema ECVET offre un metodo molto adatto a questo approccio. Fornisce infatti una serie di modalità differenti per descrivere in maniera efficace le learning outcome. Possiamo prendere in considerazione i seguenti principi come linee guida per la loro corretta formulazione:

- **Uso di verbi in forma attiva e chiaramente comprensibili:** i verbi dovrebbero descrivere azioni misurabili o osservabili, come ad esempio: “spiega”, “rappresenta”, “applica”, “analizza”, “sviluppa”, ecc. Può essere utile sviluppare una tassonomia dei verbi. Verbi vaghi come “avere familiarità” dovrebbero essere evitati.
- **Specificazione e contestualizzazione del verbo in forma attiva:** è opportuno descrivere a cosa la conoscenza e l’abilità si riferisce, in termini concreti, oppure che tipo di attività è implicata. La descrizione delle learning outcome dovrebbe consistere di un verbo e dell’oggetto collegato così come di una parte aggiuntiva descrivente il contesto. E’ bene evitare l’uso di espressione vaghe ed aperte: le learning outcome dovrebbero essere descritte in maniera breve e precisa, e dunque frasi complesse dovrebbero essere evitate; le learning outcome non dovrebbero essere formulate in termini troppo generali o troppo concreti; per quanto possibile, è opportuno usare una terminologia chiara, semplice e non ambigua. Per esempio, non usare espressioni come “conosce i prodotti regionali ed è in grado di preparare semplici pasti”.
- **Orientamento ai requisiti minimi per raggiungere le learning outcome:** le learning outcome dovrebbero indicare in maniera comprensibile i requisiti minimi per raggiungere e validare una unità di apprendimento. Ciò implica ad esempio che tutte le learning outcome necessarie per completare un dato compito/attività professionale dovrebbero essere elencate e descritte.
- **Le qualifiche e/o i livelli di competenza sono descritti in maniera comprensibile:** le descrizioni dovrebbero riflettere il livello di qualifica e/o di competenza relativo ad una data unità di learning outcome. La descrizione dovrebbe indicare in maniera chiara se le competenze possono ad esempio essere applicate con o senza supervisione, in maniera autonoma o responsabile – e in che grado. ed.



Bloom ha anche sviluppato una rappresentazione grafica dei benefici cognitivi associati a ciascun livello delle learning outcome:



Alla base dei requisiti cognitivi, in questo schema, c'è il "semplice" richiamo di contenuti dalla memoria. Al livello successivo troviamo la comprensione concreta dei contenuti seguita dalla concreta applicazione dei contenuti stessi nell'ambito di un contesto lavorativo. Al vertice del modello c'è l'analisi e la valutazione dei contenuti appresi più la creazione di nuovi contenuti. Questi livelli possono essere usati anche per verificare contenuti nell'ambito delle statistiche del personale (statistiche relative alle competenze). Il fatto che si tratti di schemi validi e utilizzati in tutta Europa (nel caso della tassonomia di Bloom anche fuori dall'Europa) è un ulteriore vantaggio che non dovrebbe essere sottostimato.

### **Esercizio:**

*Prova a completare l'informazione sulle learning outcome relativamente alle attività formative effettuate da 3 o 4 lavoratori negli ultimi 6 mesi, creando la base per la comparazione e l'uso ottimale delle learning outcome nell'ambito dell'azienda. Questo tipo di descrizione orientata sulle learning outcome risulta utile anche per quanto riguarda la descrizione del lavoro – come verrà illustrato nella sezione seguente.*

## 2. Livelli di competenze linguistiche secondo il Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue

Le lingue straniere sono uno strumento indispensabile per lavorare a certi livelli organizzativi in molte aziende. Per questo, in termini di statistiche del personale, come base per la pianificazione delle risorse umane, le abilità linguistiche dei singoli lavoratori costituiscono un criterio di rilievo. Si tratta di un aspetto importante, tuttavia, non solo per i singoli lavoratori, ma anche in una visione più ampia in cui è di importanza strategica sapere, per esempio, quanti lavoratori parlano, ad esempio, inglese ad un livello intermedio, buono o molto buono, e chi invece ha una conoscenza di base dello spagnolo, oppure una competenza comunicativa specifica nel linguaggio aziendale in francese oppure sa parlare il russo. L'inclusione delle abilità linguistiche nelle statistiche del personale è un aspetto molto importante che può essere semplificato e migliorato facendo uso del relativo strumento europeo, il Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue - Common European Framework of Reference for Languages (CEFR).

Questo strumento è basato su 3 livelli principali, ognuno articolato in due sottolivelli, ed è molto semplice da utilizzare per stimare e identificare le abilità linguistiche in una lingua straniera (per ulteriori informazioni fare riferimento al Glossario ed agli allegati a questo manuale).

### **Esercizio:**

*Prova a verificare le abilità linguistiche dei tuoi lavoratori sulla base dei 6 livelli CEFR e tieni in considerazione l'inclusione di queste informazioni nelle statistiche sul personale. Nel caso tu o il tuo manager incontri difficoltà in questo compito, fa' uso del breve test di auto-valutazione fornito dalla Commissione Europea, che puoi trovare in appendice.*

**b) Metodi per realizzare una descrizione del lavoro coerente, efficace e basata sulle competenze (come base per la pianificazione del personale)**

La descrizione del lavoro, insieme alle statistiche sul personale, costituisce il pre-requisito e la base per la pianificazione delle HR al livello operativo e tattico. Una descrizione adeguata delle diverse posizioni lavorative di un'azienda facilita il reclutamento di personale di alta qualità e la definizione delle responsabilità. E' particolarmente utile per effettuare descrizioni di lavoro in modo che risultino coerenti con la terminologia e le strutture contenute nel sistema VET. L'elaborazione della descrizione del lavoro può essere facilitata da tre strumenti europei di trasparenza in particolare:

- 1.** Descrizione del lavoro in riferimento ai livelli ed ai descrittori EQF;
- 2.** Descrizione del lavoro mediante l'uso del certificato e del diploma supplement EUROPASS;
- 3.** Descrizione del lavoro in riferimento al Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue.

**1. *Descrizione del lavoro in riferimento ai livelli ed ai descrittori EQF***

Analogamente alla preparazione delle statistiche del personale e dei dossier personali dei lavoratori, la descrizione del lavoro per specifici ruoli e posizioni può essere effettuata usando i livelli e i descrittori EQF. Da una parte, l'attribuzione ad uno dei livelli EQF (1-8) può fornire una chiara indicazione del livello di autonomia e di indipendenza richiesti per la posizione in oggetto, mentre, dall'altra parte, permette l'attribuzione del livello EQF in relazione alla selezione in atto per specifiche posizioni aperte. Utilizzando i livelli EQF, tutte le qualifiche professionali in tutti i paesi europei possono essere accuratamente individuate con un solo passaggio, perché il sistema EQF, con i suoi 8 livelli, funziona da quadro generale per i sistemi di formazione professionale di tutta Europa.

Grazie a questo sistema, è possibile individuare correttamente anche le qualifiche dei paesi che non adottano una classificazione in 8 livelli. In molti stati europei, e presto in tutti, un livello EQF associato ad una formazione o ad una qualifica viene immediatamente registrato nel certificato corrispondente. In tal modo, se la descrizione di un lavoro individua il livello EQF richiesto, diventa più facile e rapido individuare i candidati adatti.

I descrittori EQF dovrebbero inoltre essere usati per formulare descrizioni di lavoro in termini di conoscenze, abilità e competenze, perché i descrittori sono basati su certificazioni e qualifiche individuali. Se le descrizioni seguono questo schema allora candidati potenzialmente adatti possono essere individuati in maniera più agevole, efficiente e rapida. Allo stesso tempo, questa opzione permette di identificare la formazione più opportuna e, successivamente, di attivarla. Tenendo in considerazione tutto ciò, la descrizione del lavoro potrebbe assumere questa forma:

Titolo della posizione/lavoro	
Posizione nella struttura aziendale (dipartimento, unità, team ecc.)	
Supplente/vice (laddove applicabile)	
Livello EQF (1-8)	
Obbiettivi	
Compiti e responsabilità	
Conoscenze richieste	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Abilità richieste	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Competenze richieste	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Opportunità formative	
Indicatori di performance/ Revisioni	
Informazioni amministrative (a chi viene distribuito in copia, aggiornamenti previsti, firma)	

## **Esercizio:**

*Prova a creare la descrizione del lavoro per 2 o 3 posizioni aziendali (possibilmente in aree di responsabilità diverse). Presta attenzione alla descrizione corretta di conoscenze, abilità e competenze (vedi sezione precedente).*

### **2. Descrizione del lavoro mediante l'uso del certificato e del diploma supplement EUROPASS**

I Certificate supplement sono strumenti di trasparenza che arricchiscono i certificati e descrivono abilità e qualifiche. Inoltre, contengono dati sui potenziali lavori e sui livelli formativi ai quali sarebbe possibile e utile accedere. Sono disponibili per tutte le qualifiche ufficialmente riconosciute in tutti i paesi europei e sono accessibili attraverso un database nazionale<sup>1</sup>

Lo stesso discorso vale per il Diploma supplement, che è una sorta di spiegazione della qualifica accademica. Fornisce una definizione chiara ed ampia del corso di studi intrapreso, consentendone la comparazione internazionale, ed include informazioni standardizzate sui sistemi formativi interessati, in modo da facilitarne la comparazione e in tal modo agevolare la convalida accademica e professionale<sup>2</sup>.

Dato che i supplement sono emessi in maniera estesa in tutta Europa sia in ambito di formazione professionale che in ambito accademico, è chiaramente opportuno includerli nelle descrizioni del lavoro. Se per esempio la descrizione di un lavoro si riferisce ad un determinato livello di conoscenze, abilità e competenze, allora diventa utile indicare il nome del profilo lavorativo corrispondente e, eventualmente, anche il corrispondente documento di tipo supplement, allo scopo di facilitare l'individuazione di candidati per una data posizione.

---

1 <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/european-skills-passport/certificate-supplement>

2 [http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement_en.htm)

### **Esercizio:**

*Individuare due posizioni che all'interno della tua azienda richiedono specifiche qualifiche professionali (e.g. carpentiere, idraulico, ingegnere meccatronico ecc.) e ricerca il relativo certificato supplement sul sito del tuo centro di riferimento nazionale. Decidi se è importante registrare i termini usati o nel caso conserva il certificato allo scopo di creare una descrizione più accurata del lavoro in questione. Ora prova a fare lo stesso esercizio con una qualifica accademica e il suo corrispondente certificate (se rilevante per la tua azienda)*

## **2. Descrizione del lavoro in riferimento al Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue**

Così come il livello di competenza linguistica è importante a livello di statistiche del personale e del profilo individuale di ciascun dipendente, è importante definire le competenze richieste in una o più lingue straniere nel momento in cui si deve stilare la descrizione di un lavoro. Le competenze linguistiche necessarie per un certo lavoro dovrebbero sempre essere presente nella descrizione del lavoro stesso, ed è altamente raccomandabile che questa descrizione sia allineata, sin dall'inizio, con i principi di un modello europeo standard – il CEFR (come descritto più sopra a proposito delle statistiche del personale).

Ogni livello, da A1 a C2, deve essere specificato, e questo semplifica fortemente il processo di selezione per quanto riguarda le competenze linguistiche. Allo stesso modo, nel momento di stilare un annuncio di ricerca di personale, l'indicazione chiara del livello di competenza linguistica richiesta aumenta l'efficacia della ricerca. In maniera speculare, nel momento di sostenere un colloquio di lavoro oppure di stilare il proprio CV è raccomandabile usare lo strumento di auto-valutazione dei livelli linguistici secondo il CEFR. E' dunque consigliabile espandere la descrizione del lavoro includendo le seguenti indicazioni:

Competenze linguistiche richieste per la posizione lavorativa secondo il CEFR (Common European Framework of References for Languages)						
Lingua:	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Lingua:	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Lingua:	A1	A2	B1	B2	C1	C2

Ricorda anche che la tua lingua madre può essere una lingua straniera per un'altra persona e che il CEFR è pensato per aiutare a integrare lavoratori non nativi nella tua azienda e per individuare quale livello di competenze linguistiche dovrebbero avere.

### **c) Metodi per fornire supporto ai modelli di pianificazione qualitativa nell'ambito della pianificazione del personale**

Come mostrato in precedenza, il metodo Job Planning rappresenta un approccio rilevante per determinare i fabbisogni di personale a livello qualitativo. Con questo approccio, di tipo bottom-up, a livello dei fabbisogni dipartimentali, le esigenze di personale vengono previste nel contesto della composizione generale della forza-lavoro, della descrizione del tipo di lavoro e degli sviluppi futuri attesi; queste esigenze vengono poi trasmesse al livello superiore della gerarchia aziendale. Le esigenze totali di personale vengono raccolte dal dipartimento delle risorse umane e poi vengono messe in atto misure corrispondenti allo scopo di soddisfare queste richieste.

Gli strumenti europei di trasparenza presentano un notevole potenziale, in particolare nell'area dei metodi qualitativi di pianificazione del personale, per aumentare la qualità delle previsioni e dell'efficienza del processo di pianificazione. A livello dipartimentale, questo tipo di approccio può beneficiare dei seguenti elementi presi dagli strumenti europei per la trasparenza:

- **Descrittori EQF**

I descrittori EQF che comprendono gli 8 differenti livelli EQF dovrebbero essere usati per determinare le esigenze di personale. E' importante verificare a quale degli 8 livelli l'unità di staff richiesta dovrebbe lavorare. La tabella che mostra gli 8 livelli e le conoscenze, abilità e competenze associate funge da base per questo compito. Definendo il livello EQF nell'ambito della descrizione del profilo lavorativo, il processo di screening e selezione dei candidati risulta semplificato, ed in futuro tutti i certificati formativi di ogni tipo includeranno il livello corrispondente EQF. Una selezione iniziale può essere efficacemente svolta associando i requisiti di tipo EQF presi dalla descrizione originale al livello dei certificati e delle referenze prodotte dai potenziali candidati.

- **Descrizione delle Learning outcome secondo il sistema ECVET**

Oltre ai descrittori EQF è utile sviluppare la pianificazione del personale usando la formula, cioè il linguaggio, delle learning outcome, perché non esistono corsi che coprono esattamente le conoscenze, le abilità e le competenze richieste per un lavoro specifico. Infatti, diventa sempre più frequente che un portfolio contenga tanti diversi elementi formativi (corsi, tirocini, studi, corsi brevi, e-learning ecc.). In questo contesto, risulta particolarmente utile definire, innanzitutto, conoscenze, abilità e competenze in una forma orientata al risultato (learning outcome oriented). Se si adotta una formulazione corretta per descrivere la pianificazione del personale (si vedano gli allegati e la tassonomia di Bloom in particolare) il processo di selezione viene notevolmente facilitato. Le specifiche conoscenze, competenze e abilità di un candidato sono infatti molto più importanti del titolo di un corso di formazione o del periodo di apprendistato.

### **Esercizio:**

*Crea un piano di lavoro per un lavoro richiesto di recente nel tuo dipartimento o area operativa. Descrivi il lavoro usando i descrittori EQF, incluso il livello EQF e una descrizione learning outcomes-based delle conoscenze, abilità e competenze richieste. Chiedi ad un'altra persona di verificare quanto è facile o difficile creare una descrizione di lavoro basata su questi requisiti. Discuti la tua esperienza e le tue opinioni.*

## 3.5 Tendenze e sviluppi come sfide per la pianificazione del personale

---

Oltre all'incertezza generalizzata e alle dinamiche estremamente imprevedibili dell'economia attuale, bisogna tenere in considerazione le tendenze seguenti, che hanno mostrato di essere particolarmente rilevanti nell'ambito della pianificazione del personale:

- a. Internazionalizzazione – essere connazionali non è sufficiente!
- b. Frammentazione - individualizzazione – la somma delle parti è maggiore dell'intero.
- c. Competenze chiave o esperienza professionale – o entrambe?

### **a) Internazionalizzazione – essere connazionali non è sufficiente!**

Un orientamento internazionale è oggi per molte imprese di vitale importanza per rimanere competitive. Tuttavia, questo significa affrontare sfide importanti a causa dei costi generati dalla pressione internazionale così come da quella esercitata dalla saturazione dei mercati nazionali.

Se un'azienda vuole o deve aumentare il livello di internazionalizzazione, allora un possibile punto di partenza può essere quello dell'internazionalizzazione della sua base lavorativa. Questo si può raggiungere, ad esempio, attraverso il personale di un'azienda collegata operante all'estero, oppure reclutando lavoratori stranieri attraverso azioni di selezione e formazione a carattere internazionale.

Se la decisione è presa per creare una forza-lavoro più internazionale, allora questo presenta sfide enormi per la pianificazione del personale e va oltre gli approcci più tradizionali. A questo proposito ci sono tre approcci principali che possono essere adottati:

- 1. L'approccio etnocentrico:** le posizioni chiave sono occupate solo dal personale senior proveniente dalle aziende collegate; la strategia aziendale è determinata dall'azienda collegata.
- 2. L'approccio policentrico:** il personale senior proviene da paesi diversi ed è eventualmente formato presso aziende collegate; la strategia aziendale dipende dal paese terzo
- 3. L'approccio geocentrico:** i lavoratori sono selezionati essenzialmente in base alle loro qualifiche, a prescindere dalla loro provenienza geografica; l'importanza delle differenze geografiche diminuisce in relazione alla strategia aziendale.

Le ricerche svolte negli ultimi anni hanno mostrato che gli approcci etnocentrici sono diminuiti in favore di quelli policentrici ed in particolare di quelli geocentrici. Questo significa che l'assunzione di lavoratori e di esperti è sempre più basata sulle qualifiche e la diversa provenienza geografica assume sempre meno rilievo.

Di conseguenza, ciò richiede la verifica delle qualifiche sulla base delle descrizioni del lavoro sia per semplici lavoratori che per posizioni più alte. A questo livello gli strumenti europei di trasparenza offrono soluzioni efficaci – almeno a livello europeo. Due approcci vengono presentati qui a questo proposito:

### • **Descrittori EQF**

Se è possibile produrre la descrizione dei requisiti relativi alle qualifiche, insieme ai descrittori EQF più importanti, e di conseguenza definire chiaramente i requisiti minimi di conoscenze, abilità e competenze più il livello di indipendenza e responsabilità, allora un importante prerequisito per l'attribuzione o la verifica delle qualifiche dei singoli lavoratori può essere soddisfatto. In termini di integrazione dei descrittori EQF con la descrizione del lavoro, per quanto riguarda lo staff internazionale, è possibile verificare, per tutti i paesi europei e tutti i relativi sistemi di formazione professionale, la corrispondenza tra la qualifica individuale e il livello EQF richiesto.

Per esempio, un senior manager con un background tecnico è ricercato per un'azienda collegata in Belgio nell'area della meccatronica al livello EQF 5. Questo profilo:

- Richiede conoscenze teoriche e pratiche ampie sia nel campo nella meccatronica che in altre campi confinanti;
- Richiede estese abilità cognitive e pratiche nell'area di specializzazione per lo sviluppo creativo ed innovativo di strategie di problem solving;
- E' in grado di svolgere compiti di management, con particolare riguardo a cambiamenti inattesi ed alla valutazione e allo sviluppo delle performance proprie e degli altri.

Si assume che qualifiche con livello 5 riflettano questo genere di competenze, abilità e conoscenze, e che le persone che hanno una qualifica di livello 5 posseggano tutte queste caratteristiche. Su questa base, l'importanza dei descrittori EQF per il reclutamento e la soddisfazione delle richieste di personale, in particolare in contesti internazionali, può essere chiaramente dimostrata, dal momento che facilita e semplifica il processo di selezione del personale.

### ● **Certificate and diploma supplement:**

In termini di verifica delle qualifiche possedute da potenziali candidati nell'ambito del processo di internazionalizzazione di un'azienda, c'è un'alta probabilità che il dipartimento delle risorse umane debba utilizzare informazioni relative a qualifiche e formazione professionale provenienti da altri stati, e questo complica il procedimento di valutazione (non solo a causa delle barriere linguistiche). Ciò detto, comunque, i database dei certificate supplement possono risultare particolarmente utili. Ogni paese europeo ha un'agenzia responsabile per lo sviluppo, il mantenimento e l'aggiornamento del relativo database dei certificate supplement.<sup>3</sup>

Il personale che si occupa delle risorse umane può dunque accedere a spiegazioni dettagliate sui programmi di formazione professionale in tutti i paesi europei, ottenendo così una base per prendere decisioni corrette riguardo all'appropriatezza della qualifica di un determinato candidato. Tutto ciò si applica anche alle qualifiche accademiche: i diploma supplement forniscono descrizioni accurate dei contenuti formativi e della struttura dei corsi. Per maggiori informazioni sul diploma supplement si veda: [http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement_en.htm).

### **b) Frammentazione - individualizzazione - la somma delle parti è maggiore dell'intero.**

Negli ultimi anni, le biografie formative sono cambiate notevolmente in Europa. Solo pochi anni fa era assolutamente normale seguire un percorso formativo completo, dalla scuola di base attraverso la formazione professionale fino alla qualifica corrispondente. Oggi, invece, sono sempre più comuni percorsi molto più complessi, e la "formazione completa" esiste solo in pochi casi.

I professionisti delle risorse umane si trovano sempre più frequentemente davanti a biografie formative estremamente frammentate ed altamente individualizzate. Alcune parti del percorso sono ottenute attraverso corsi brevi, associati magari a seminari, e poi aggiornate attraverso e-learning oppure esperienze pratiche di lavoro. Il "training portfolio" è così una raccolta complessa di frammenti individuali e in tal modo diventa sempre più difficile determinare se un determinato portfolio (e di conseguenza il portfolio delle abilità del candidato in questione) è o meno adatto ad un profilo lavorativo specifico.

---

<sup>3</sup> <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/european-skills-passport/certificate-supplement>

Allo stesso tempo, è difficile, nell'ambito della pianificazione del personale, illustrare le qualifiche del personale in forza, dal momento che queste non esistono più nella forma in cui erano state originariamente definite, e, dall'altro lato, la pianificazione dei fabbisogni di personale risulta complicata perché è sempre più difficile definire concettualmente le esigenze e successivamente reperire i candidati giusti, proprio a causa di questa estrema frammentazione delle biografie formative. Abbiamo bisogno di identificare il valore delle singole componenti e rinunciare a ricercare una definizione univoca e complessiva, perché non esiste più.

Per rispondere adeguatamente a questa sfida, è necessario terminare la ricerca di una qualifica completa o di un percorso formativo intero. Il focus deve spostarsi sulla definizione delle conoscenze, delle abilità e delle competenze richieste ad un lavoratore per una specifica posizione, e queste conoscenze, abilità e competenze sono fornite da singoli frammenti formativi. Di conseguenza, l'approccio legato all'uso delle descrizioni learning outcome-based, tratto dagli strumenti europei di trasparenza – soprattutto ECVET – è il metodo più appropriato. Se le abilità ricercate sono rappresentate al livello delle learning outcome, come illustrato nell'esempio relativo alla mecatronica, allora è irrilevante sapere che tipo di percorso ha condotto a quel risultato.

### **c) Competenze chiave o esperienza professionale – o entrambe?**

Durante gli ultimi anni nell'ambito del settore della formazione professionale si è sviluppato un ampio dibattito sull'importanza delle competenze chiave e di quelle specialistiche. Mentre inizialmente l'enfasi era su quelle specialistiche, il focus negli ultimi 10-15 anni si è spostato notevolmente verso quelle chiave.

Il punto centrale della discussione era dato dal fatto che il livello professionale di azione è diventato complesso e dinamico e che il concetto di expertise è ormai superato. Durante questa fase si faceva riferimento all'"emivita della conoscenza", che è estremamente breve nei singoli settori dell'economia. Questo significa che una conoscenza acquisita in un certo campo può rapidamente venire superata e diventare obsoleta.

Gli sviluppi di tutte le aree vengono influenzati dalla tecnologia e sono soggetti a cicli di dimezzamento molto rapidi. Questo si applica anche al campo medico e farmaceutico. Per contrastare questa tendenza alla svalutazione della conoscenza, il focus è oggi sulle competenze chiave o abilità trasversali.

Flessibilità, abilità di problem solving, competenze tecnologiche, competenze linguistiche, abilità matematica sono dunque diventate protagoniste del dibattito sulle competenze negli ultimi anni. Per questa ragione, la Commissione Europea ha pubblicato una serie di raccomandazioni sulle 8 competenze chiave<sup>4</sup>, che sono le seguenti:

- 1.** Comunicazione nella madre lingua;
- 2.** Comunicazione in lingua straniera;
- 3.** Competenza matematica e competenze di base in scienze e tecnologia;
- 4.** Competenze digitali (IT skills);
- 5.** Imparare ad imparare
- 6.** Competenza sociale e civica
- 7.** Spirito d'iniziativa e imprenditorialità
- 8.** Consapevolezza ed espressione culturale

E' raccomandabile tenere in considerazione queste competenze quando si pianificano le risorse umane ed inoltre richiederle esplicitamente ai candidati.

Allo stesso tempo il dibattito attorno alle competenze chiave, come risposta al rapido tempo di dimezzamento della conoscenza, affronta attualmente un cambio di direzione. Contro la posizione che sostiene l'importanza del lavoro e della conoscenza specialistica e l'importanza delle industrie a "conoscenza intensiva", viste come l'unico futuro possibile dell'industria europea, le competenze chiave sono oggi ancora al centro del dibattito anche se un po' di più sullo sfondo rispetto a prima. La richiesta di specialisti e di conoscenza tecnica è molto alta in Europa, e specialmente nelle nazioni più industrializzate dell'ovest.

Per la pianificazione del personale, ed in particolare per quella qualita-

---

<sup>4</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=uriserv:c11090>

tiva, questo significa che (anche quando si mappa la forza lavoro attuale) è necessario definire sia le competenze specialistiche che quelle trasversali e che in definitiva ai piani di lavoro si deve applicare una combinazione di entrambi gli elementi. Perciò, ancora una volta, il metodo della descrizione delle competenze orientato sui risultati dell'apprendimento, offerto dal sistema ECVET, è il più appropriato. Usando questo metodo, per ogni nuova posizione si possono identificare i seguenti parametri, riuscendo così a definire sia le competenze specialistiche che quelle multidisciplinari:

- **Conoscenza:** definisce la conoscenza specialistica e quella di base richiesta per un determinato campo di lavoro. E' raccomandabile definirla usando formulazioni del tipo learning outcome-oriented (e.g.: il candidato è in grado di...)
- **Abilità:** definisce la dimensione applicativa della conoscenza. Si riferisce al fatto che le persone sono in grado di applicare la conoscenza di base ai contesti rilevanti di lavoro, di condurre operazioni, di verificare risultati ecc. Anche in questo caso è opportuno usare le forme descrittive tipiche delle learning outcome, ad esempio privilegiando la forma attiva dei verbi (si veda anche la tassonomia di Bloom) dal momento che il focus è sulle abilità effettivamente esistenti piuttosto che semplicemente sulle qualifiche.
- **Competenza:** definisce competenze cross-settoriali che sovrappongono e combinano insieme diverse aree di esperienza. Le competenze ampliano l'ambito di applicazione delle conoscenze e delle abilità, espandendo lo spettro di applicazioni che le conoscenze e le abilità specifiche possono avere. Anche al livello di competenze è opportuno usare le formule descrittive delle learning outcome, in modo da collocarle in un contesto pratico appropriato (e.g. essere in grado di verificare le indicazioni in un dato ambiente di lavoro, di interpretare e articolare le istruzioni in singoli passi, pianificare le attività, definire e verificare milestone ecc.). Più è precisa la descrizione del livello di competenze nell'ambito del metodo di Job Planning, più sarà efficiente il processo corrispondente di reclutamento.

Infine, allo scopo di soddisfare la richiesta e in riferimento al dibattito generale sull'importanza delle competenze chiave, l'opportunità di espandere l'approccio del Job Planning per includere una quarta dimensione descrittiva è attualmente in fase di discussione. Non è un aspetto sul quale c'è consenso ed è attualmente dibattuto a livello europeo.

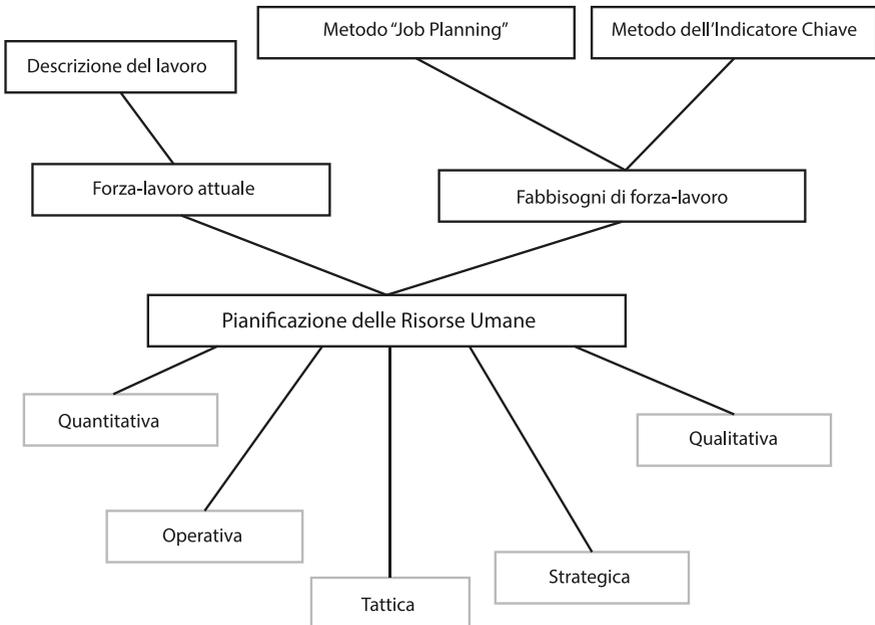
*Attitudini:* le attitudini corrispondono, ad un livello molto generale, a competenze chiave non inserite in un preciso contesto lavorativo. La descrizione delle attitudini – come ad esempio “la persona mostra flessibilità nell'assegnare priorità a compiti lavorativi; la persona ha un'attitudine aperta e positiva verso i cambiamenti; la persona ha una mentalità orientata all'impresa; la persona ha un approccio attivo al problem solving – mostra competenze chiave che non sono in relazione con attività lavorative precise. A seconda dell'importanza di queste competenze chiave per l'azienda in questione, o per le attività comprese in una descrizione di un lavoro, questa dimensione può essere tenuta o meno in considerazione, raggiungendo in tal modo l'importanza delle competenze cross-settoriali.

## 3.6 Sommario

---

In questo capitolo, sono state presentate e discusse le basi per la pianificazione delle risorse umane nelle aziende. Una serie di metodi e strumenti, individuati in particolare tra gli strumenti europei di trasparenza, è stata presentata per specifiche attività di pianificazione, e ne è stata mostrata l'applicazione pratica in relazione a particolari compiti. Successivamente, tre tendenze che hanno attualmente un grande impatto sui processi di pianificazione delle risorse umane sono state introdotte e discusse. Una serie di esercizi specifici e di esempi concreti hanno corredato l'esposizione teorica.

Riassumendo, lo schema seguente evidenzia come la pianificazione del personale può essere facilitata dai vari strumenti europei di trasparenza:



**Allocazione delle attività e dei compiti di pianificazione delle risorse umane e strumenti europei di trasparenza:**

<b>Attività di Pianificazione delle HR</b>		<b>European Transparency Instrument</b>
Pianificazione della forza lavoro attuale		Descrittori EQF
		Descrizione delle Learning outcome (ECVET)
		Common European Framework of Reference for Languages (CEFR)
Descrizione del lavoro		Descrittori EQF
		Certificate supplement e diploma supplement
		CEFR
Misura qualitative della forza-lavoro		Descrittori EQF
		Descrittori delle Learning outcome (ECVET)
Tendenze nella pianificazione delle HR	Internazionalizzazione	Descrittori EQF
		Certificate supplement e diploma supplement
	Frammentazione – Individualizzazione	Descrizione delle Learning outcome (ECVET)
	Competenze chiave	Descrittori EQF
Descrizione delle Learning outcome (ECVET)		



# Attrarre - Reclutamento e Selezione

Enikő Nagy e Adrienn Lengyel

---

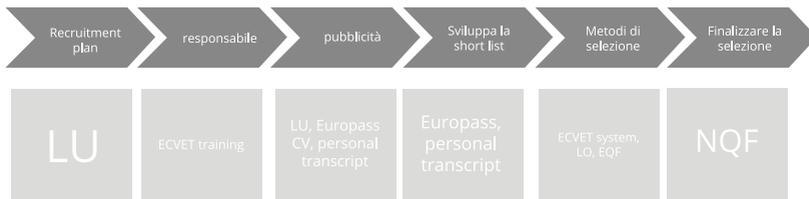
4

Ti sei mai trovato a dover selezionare i candidati migliori per un posto nella tua azienda? Hai mai dovuto comparare candidati e stilare una long-list o una short-list e poi decidere per il finalista?

In questo capitolo potrai imparare come migliorare queste procedure attraverso l'uso di particolari strumenti.



‘Attrarre’ in questo capitolo significa che le imprese devono attrarre le persone più adatte a soddisfare le esigenze aziendali. Per mantenere la competitività è importante che le imprese assumano persone che siano preparate e qualificate per la posizione che devono ricoprire e che abbiano il potenziale per innovare e aumentare la produttività. Per questo, le procedure di reclutamento e di selezione sono gli argomenti principali di questo capitolo.



## 4.1 Il processo di reclutamento

---

Le fasi di un buon processo di reclutamento sono le seguenti:

### 1. **Sviluppare un piano o una strategia di reclutamento**

Una strategia di reclutamento deve essere strutturata includendo aspetti come: il tipo o il metodo di reclutamento, il tempo previsto per realizzarlo, i canali di comunicazione scelti. E' molto importante definire il piano in relazione al tipo di posizione che deve essere ricoperta, specialmente in riferimento alle qualifiche ed alle competenze richieste. A questo riguardo, i manager HR possono usare alcuni strumenti del sistema ECVET per rendere più efficiente questo procedimento.

Usando la struttura delle Learning Units ECVET, è possibile specificare i compiti e le attività che i lavoratori che ricoprono (o ricopriranno) determinate posizioni devono svolgere. Adottare la struttura descrittiva delle learning outcome aiuta infatti a soddisfare le esigenze dei datori di lavoro e a definire le qualità del lavoratore in modo sistematico. Le learning outcome devono essere misurabili, in modo da poter essere verificate meglio. Una volta che le caratteristiche delle qualifiche siano state identificate, diventa più facile scegliere il piano di reclutamento migliore per il posto da ricoprire.

### 2. **Selezionare il team per il reclutamento**

Nel momento di definire il team che si occuperà del reclutamento – composto dal un capo e dal gruppo di selezionatori/intervistatori – è importante considerare chi sarà il responsabile per l'intero processo di selezione e definire chiaramente i compiti di ciascun membro del team.

E' molto importante che tutti i membri del team conoscano il funzionamento del sistema ECVET, e, se necessario, formarli in modo che siano in grado di condurre tutto il processo in modo corretto, secondo la giusta sequenza ed articolazione delle fasi.

### 3. Pubblicizzare (Advertising)

Creare un piano di pubblicizzazione è essenziale per il processo di reclutamento. E' importante considerare quali canali sono da utilizzare per trovare i candidati giusti: è meglio diffondere il profilo internamente o esternamente? e quanto tempo dovrà durare la fase di pubblicizzazione? Si possono ottenere risultati migliori se la pubblicizzazione viene fatta secondo criteri specifici e precisi:

- *Se si specificano le attività collegate alla posizione da ricoprire, insieme al complesso di conoscenze, abilità e competenze, è molto probabile che a rispondere siano candidati effettivamente in possesso delle caratteristiche richieste.*
- *Si possono richiedere i seguenti documenti, in modo da disporre di dati rilevanti e comparabili:*

**a. CV Europass.** *Si tratta di un CV molto strutturato che può essere molto utile soprattutto se i candidati da esaminare sono molti, perché permette di avere una base uniforme per la comparazione.*

**b. ECVET Personal transcript:** *fornisce informazioni aggiuntive sui candidati che hanno partecipato a programmi di mobilità, specificando le competenze acquisite all'estero.*

#### 4. Esaminare i candidati e stilare short list

Prima di esaminare i CV, è essenziale definire il candidato ideale. Si possono fare due liste – una delle caratteristiche essenziali e un'altra di quelle aggiuntive. Il passo successivo è semplicemente quello di eliminare i CV che non soddisfano i criteri essenziali. Poi si procede all'esame dei CV non eliminati e si assegna a ciascun candidato un valore per ciascuno degli item definiti nella lista dei criteri. Infine, si riconsiderano i candidati migliori in riferimento ai criteri più importanti. Questo procedimento aiuta a identificare i candidati che si presume si possano inserire meglio in azienda e ricoprire con più successo la posizione scoperta.

**a. CV Europass:** *usando questo strumento si è in grado di comparare le esperienze e le competenze dei candidati in maniera più agevole. Può essere utile anche per valutare il CV in relazione alla lista dei criteri essenziali e aggiuntivi che è stata elaborata all'inizio.*

**b. Personal transcript:** *usando questo documento si valutano le esperienze e le competenze che il candidato ha acquisito durante periodi di mobilità. I dati contenuti nel Personal transcript possono essere molto informativi ed inoltre è importante ricordare che includono anche la valutazione del candidato da parte dell'organizzazione che lo ha ospitato.*

#### 5. Procedura di selezione

Lo scopo principale di una procedura di selezione è quella di valutare le competenze, l'esperienza e il background generale dei candidati in modo da poter prendere una decisione fondata su quale candidato sia più adatto a ricoprire una determinata posizione. La procedura di selezione consiste di due parti:

- Colloquio – è possibile costruire la struttura di un colloquio utilizzando lo schema delle **Learning Outcome** ECVET per poi comparare i dati ottenuti con le caratteristiche e i criteri relativi al profilo ricercato, definito all'inizio secondo le Learning Unit.
- Test – E' possibile creare test personalizzati oppure scegliere test tra quelli già disponibili per la valutazione dei candidati. In ogni caso è opportuno che il test misuri le competenze secondo i livelli del sistema **EQF**.

## 6. Completare il reclutamento

È importante ricordare che il migliore candidato per una determinata posizione viene scelto in base alle sue qualifiche e che il candidato dovrà aiutare l'azienda a realizzare i suoi obiettivi. Nel caso in cui il candidato migliore manchi di qualche caratteristica importante si può intervenire con interventi formativi forniti dall'azienda stessa o esternamente, sempre seguendo un approccio basato sulle learning outcome.

- **Fare un'offerta**

Una volta completato il processo di selezione è il momento di fare un'offerta al candidato. È importante, giunti a questo punto, assicurarsi di aver chiarito e discusso con il candidato non soltanto il compenso, ma anche tutti gli aspetti collegati come i permessi, gli eventuali benefit, il piano pensionistico ecc.

Per maggiori informazioni visitare il seguente sito web:

<https://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html>

## 4.2 Nuove sfide nell'attrarre lavoratori nel settore delle forniture automobilistiche – Un esempio pratico

---

### Analisi di un caso di studio

PlaSup è un'azienda che ha registrato un aumento del turnover degli addetti, e, di conseguenza, un incremento delle attività di reclutamento. Questo caso di studio esplora le strategie usate dall'azienda per affrontare questo problema. Nella prima parte si presenta l'azienda e il sistema adottato inizialmente, per poi identificare alcuni aspetti importanti di criticità. Nella seconda parte si discutono i miglioramenti apportati attraverso l'applicazione di un sistema di valutazione diverso introdotto dal team delle risorse umane, che prevedeva l'adozione di nuove metodologie e l'applicazione di alcuni strumenti europei per la trasparenza.

### Introduzione

PlaSup, un fornitore dell'industria automobilistica ungherese, è specializzato in prodotti in plastica e in particolare nei componenti termoplastici. L'azienda è da sempre orientata alla tecnologia più avanzata e investe molto nell'innovazione. Attiva da 25 anni, l'azienda ha visto crescere il numero degli addetti, attualmente circa 120 in totale. Ha finora venduto i suoi prodotti sempre solo nel mercato interno, ma, a causa dell'aumentata competitività nel settore, ha deciso di espandere il mercato anche all'estero. Di conseguenza, l'azienda ha registrato la necessità di assumere altri lavoratori in possesso delle competenze giuste per svolgere questo nuovo tipo di compiti. La divisione HR deve dunque affrontare una sfida complessa, caratterizzata dai seguenti fattori:

1. Presenza di multinazionali nella stessa regione: il numero delle multinazionali presenti è cresciuto di molto nell'ultimo periodo e ha generato competizione tra le imprese locali nell'attrarre i lavoratori.

2. Trasferimento di lavoratori esperti: in conseguenza di quanto illustrato, c'è scarsità di lavoratori qualificati. Per questo il management aziendale ha deciso di sviluppare una nuova strategia di reclutamento.

### **Le procedure di reclutamento precedenti**

Il reclutamento aziendale alla PlaSup era gestito dal direttore e dal manager HR. Il compito principale del manager HR era quello di pubblicizzare il profilo lavorativo ricercato e questo veniva fatto essenzialmente attraverso canali interni e giornali. L'annuncio di solito era composto da una breve descrizione dell'azienda, da una breve descrizione del lavoro e da una definizione schematica delle conoscenze e delle competenze richieste. I candidati solitamente raggiunti e attratti da questo tipo di annunci erano della regione e non erano in possesso di livelli di qualifica molto alti.

La prima fase del processo consisteva nel creare una long list di candidati sulla base dell'analisi dei CV e della successiva eliminazione di quelli che non soddisfacevano i requisiti minimi indicati. Questo compito era svolto dal manager HR con la supervisione del direttore. Successivamente, veniva stilata la short list dei candidati al colloquio. I colloqui erano condotti dal manager HR insieme al direttore.

### **Sfide**

Durante la crisi economica, è diventato chiaro che soltanto le aziende con una produzione più efficiente ed efficace sarebbero rimaste competitive. Uno dei mezzi per aumentare la produzione e l'innovatività è l'impiego di personale altamente qualificato e preparato. Ma questo tipo di situazione, nel caso in esame, aumentava la competizione anche tra le aziende e rendeva sempre più difficile trovare e trattenere buoni impiegati. Allo stesso tempo, il mercato dell'industria automobilistica – uno dei poteri economici più forti del paese – attraeva sempre più fornitori, che

si trasformavano presto in ulteriori competitor per l'azienda.

L'azienda è comunque riuscita a fare fronte alle richieste anche con la dotazione strutturale e umana che aveva, ma aveva chiaramente l'urgenza di trasformarsi per non perdere terreno. Per farlo, non era solo necessario esplorare il mercato estero, ma anche ricercare nuovo personale esperto proveniente dalle regioni estere in esame e con le giuste competenze linguistiche. Con l'espansione della produzione c'era bisogno di un numero più alto di addetti, possibilmente in possesso di competenze di livello più alto e in grado di parlare le lingue richieste. Tutte queste sfide rendevano necessaria una nuova strategia che migliorasse sensibilmente le procedure di reclutamento e selezione. Il piano per il cambiamento è risultato composto dai seguenti punti:

- **Stabilire un nuovo piano di reclutamento (specificando le abilità e le competenze richieste);**
- **Rendere l'azienda più attraente per i candidati ricercati;**
- **Formare un team specializzato per le HR;**
- **Sviluppare un programma più strutturato per la procedura di selezione;**
- **Sviluppare un sistema per la valutazione comparative delle abilità e delle competenze dei candidati;**
- **Attrarre candidati con esperienza dall'estero e in possesso di competenze linguistiche specifiche.**

## Soluzioni

E' risultato chiaro che una procedura più strutturata di reclutamento era necessaria. Il processo di ristrutturazione è stato avviato in varie aree, secondo lo schema seguente:

- 1.** Specificare i requisiti per i candidati in maniera più chiara attraverso l'elaborazione di una lista di criteri essenziali e aggiuntivi che includesse le conoscenze, le abilità e le competenze necessarie per ricoprire la posizione lavorativa in questione.

Questa azione è stata preceduta dallo studio, da parte del team HR, delle definizioni e delle descrizioni delle learning outcome corrispondenti alla posizione in esame.

- 2.** Avere un team HR specializzato e competente risulta essenziale per un reclutamento efficace.

Ai componenti del team vengono ora attribuiti compiti aggiuntivi come ad esempio quello di esaminare le competenze linguistiche dei candidati, le loro abilità e competenze secondo lo schema fornito dagli strumenti europei di trasparenza come il CV Europass, il language passport, ecc. In aggiunta, il team HR veniva fortemente consigliato di incoraggiare i candidati a inviare o a portare con sé al momento del colloquio eventuali documenti di trasparenza posseduti che potessero avere qualche relazione con il posto da ricoprire. Il team HR era inoltre incoraggiato a includere questi suggerimenti nel momento della definizione dell'annuncio di lavoro ed a abituarsi a leggere ed a maneggiare questi strumenti per la selezione e la comparazione dei candidati.

Volendo l'azienda espandere la propria produzione all'estero ed anche sfruttare il know-how e l'esperienza dei lavoratori fuori nazione, si è deciso di valorizzare in particolare le competenze linguistiche e le esperienze fatte all'estero. Per questo, è stato fortemente incoraggiato l'uso di strumenti come European Skills Passport, Language Passport, Europass Mobility, Certificate Supplement e Diploma Supplement.

Inoltre, dal momento che selezionare lavoratori dall'estero era una cosa nuova per l'azienda, il team HR ha studiato i sistemi collegati all'EQF ed i vari sistemi nazionali di qualifiche per comprendere meglio i diversi livelli coperti nelle varie nazioni.

- 3.** Sviluppare un nuovo sistema di ricezione delle candidature in modo da incoraggiare la trasparenza e la comparabilità delle candidature.

Volendo l'azienda diventare più attraente per candidati con profili alti, e in considerazione dello sforzo fatto proprio per raggiungere un bacino di potenziali candidati più ampio, è stato necessario rivedere il sistema aziendale per l'analisi e la valutazione delle candidature perché numeri elevati di candidature da analizzare avrebbe richiesto al team HR un impegno molto più grande di quello solito.

Per prima cosa, per rendere l'azienda più attraente per i lavoratori, i manager hanno deciso di creare una pagina, all'interno del sito web aziendale, in cui i candidati potessero avere più informazioni sull'azienda e sui suoi traguardi, avere idea dei possibili percorsi di carriera e prendere visione delle posizioni aperte.

Questo cambiamento ha generato un volume maggiore di domande. Uno dei problemi associati a questo aumento di domande è stato dato dal fatto che i CV venivano inviati come allegati ad email le cui lettere di accompagnamento avevano forme e strutture molto diverse tra loro. Di conseguenza, un esperto in HR doveva dedicare molta attenzione e tempo all'esame delle domande ed alla ricerca delle informazioni rilevanti ai fini della candidatura. Anche nelle fasi successive, al momento del colloquio e della ulteriore selezione, era necessario ri-analizzare i CV. Per questo, il management ha deciso che era necessario adottare un sistema più trasparente ed uniforme per l'analisi dei CV.

Per risolvere questo problema, l'azienda ha deciso di fornire un template per il CV, da compilare online all'interno della pagina che ospitava anche l'annuncio di lavoro. Utilizzando questo template, i candidati avrebbero automaticamente inserito i propri dati personali e professionali in un CV elettronico. Al momento di decidere che tipo di template adottare, il management e il manager HR hanno concordato sul fatto

che sarebbe stato opportuno adottare un modello già sperimentato, per il quale erano disponibili esempi. Dopo alcune discussioni, la scelta è ricaduta sul CV Europass, in quanto uno dei più usati in Europa. La struttura di Europass è risultata sufficientemente flessibile per permettere all'azienda di fare alcune modifiche nel momento di creare la struttura online. La struttura del CV ha permesso ai candidati di allegare documenti aggiuntivi in relazione alle diverse parti del template - per esempio di allegare il language passport alla sezione relativa alle competenze linguistiche. Il sistema per valutare questi CV è stato articolato in modo tale che il valutatore potesse fare commenti e restituire feedback in varie sezioni del CV. Questo ha aiutato il team HR a pianificare i colloqui e a facilitare il processo decisionale.

Il CV elettronico ha dimostrato di rispondere bene allo scopo per cui era stato introdotto, ed in particolare per mettere in risalto i candidati con profilo alto e molto alto. Ha consentito di ottenere un quadro più obiettivo dei candidati e ha permesso al team HR di selezionare i migliori candidati per le posizioni aperte. L'azienda è riuscita a realizzare il processo di internazionalizzazione, attraendo talenti nazionali e stranieri che l'hanno sostenuta nel processo di espansione verso i mercati esteri,

## 4.3 Sommario

---

Come illustrato attraverso gli esempi descritti, le aziende possono elaborare strategie di reclutamento molto più efficaci adottando gli strumenti europei di trasparenza presentati, ed in particolare il sistema EQF e gli strumenti Europass. Si tratta di strumenti facili da comprendere ed usare, che consistono di modelli facilmente integrabili nelle pratiche HR standard. Gli esperti HR possono adottarli uno alla volta oppure utilizzarne più di uno nello stesso tempo. Per trarne il massimo vantaggio, vale la pena confrontare sistematicamente tutti gli elementi del processo di reclutamento con le strutture del sistema EQF, in modo che le diverse fasi si sostengano a vicenda e in ogni fase vengano utilizzate le risorse più adeguate tra quelle disponibili.

Anche la tua azienda può usare gli strumenti europei di trasparenza, specie nei casi seguenti:

- Se si intende applicare un filtro alle candidature quando ci si aspetta di riceverne un numero elevato
- Se si ha bisogno di trovare lavoratori con profili alti
- Se si è in cerca di candidati in possesso di esperienze formativeo lavorative fatte all'estero
- Se si vuole valutare il grado di consapevolezza da parte dei candidati relativamente ai requisiti fissati per la posizione in esame.

Giunti a questo punto, vengono qui riassunte le informazioni più importanti su come e quando usare il sistema EQF e gli altri strumenti europei di trasparenza illustrati in questo capitolo:

- Il CV Europass garantisce un modello ben strutturato che può essere usato per comparare efficacemente le qualifiche, le esperienze professionali e le competenze dei candidati;
- il Personal Transcript offre al team HR un quadro dettagliato delle esperienze fatte all'estero;
- le abilità e le competenze richieste per la posizione in esame possono agevolmente essere identificate attraverso la struttura delle Learning Unit;
- le informazioni contenute nelle Learning Outcome aiutano a comparare le esigenze aziendali con ciò che possono offrire i candidati;
- I livelli EQF dei sistemi nazionali offrono informazioni aggiuntive sui livelli di qualifica dei candidati.

Questi strumenti, ed in particolare quelli Europass, possono essere usati come guida per creare le strategie aziendali per il reclutamento e la selezione del personale. Si tratta di risorse facilmente accessibili che possono essere integrate nelle pratiche HR immediatamente, offrendo un nuovo approccio agli esperti in gestione delle risorse umane.





# Motivare & Sviluppate

Mojca Cek e Andreja Sever

---

# 5

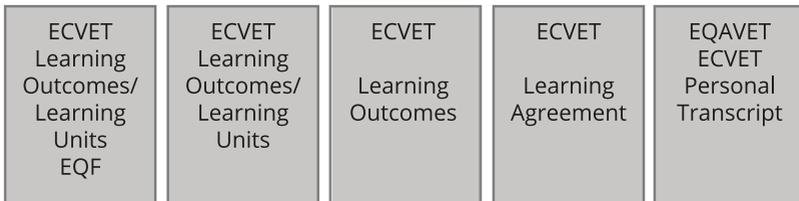
## 5.1 Caso di studio

---

Miha è impiegato nell'azienda da 5 anni e lavora come addetto agli acquisti. Ha una laurea in ingegneria informatica. Nel lavoro svolto finora ha dimostrato di essere capace di applicare le sue conoscenze informatiche al suo lavoro di gestione degli acquisti. Grazie alla sua abilità comunicativa ed alla conoscenza di due lingue straniere, ha avuto successo nel suo lavoro e il suo capo gli ha proposto un piano personale di sviluppo professionale per trasferirlo in un'altra posizione.

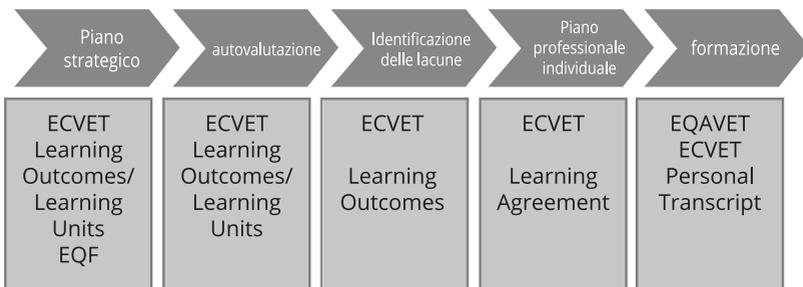
L'ufficio HR ha dunque proposto a Miha un posto di Marketing Manager. L'ufficio ha inoltre preparato alcuni strumenti per aiutarlo nel valutare le sue competenze in relazione a quelle richieste per la nuova posizione. Allo stesso tempo, gli è stato chiesto di esprimere i suoi desideri e di esplorare le possibilità di includerli negli obiettivi dell'azienda.

**I manager HR si confrontano quotidianamente con un basso livello di motivazione; il loro lavoro, d'altra parte, non è soltanto quello di motivare i dipendenti ma anche quello di spingerli verso un piano di sviluppo personale.**



In un contesto di ristrutturazione economica, quando alcuni lavori stanno scomparendo ed altri vengono creati, mentre da una parte c'è scarsità di lavoratori qualificati, dall'altra c'è un grande aumento di forza-lavoro flessibile. Ci si aspetta, inoltre, che ai lavoratori venga data l'opportunità di sviluppo professionale e di migliorare le competenze. Il lifelong learning dovrebbe aiutare nella transizione tra le diverse opportunità di lavoro nella stessa azienda o in aziende diverse, così come nella transizione tra periodi di impiego e periodi di disoccupazione. Il lifelong learning dovrebbe inoltre migliorare le possibilità di sviluppo delle conoscenze e delle competenze in modo da essere in grado di soddisfare le richieste del mercato del lavoro.

ECVET può essere applicato al lifelong learning per migliorare il trasferimento, il riconoscimento e l'accumulo delle conoscenze che gli individui hanno già acquisito in passato attraverso percorsi formativi di tipo professionale. Può facilitare lo sviluppo di percorsi individuali di formazione permanente e contribuire allo sviluppo individuale sia dal punto di vista formativo che lavorativo. I principi di ECVET facilitano l'identificazione degli obiettivi raggiunti nella transizione da un sistema all'altro e verso il mercato del lavoro.



## 5.2 La pianificazione dello sviluppo personale e professionale dei dipendenti

---

### 5.2.1 Introduzione

---

Nel mercato attuale, le organizzazioni ottengono un vantaggio competitivo soprattutto attraverso i loro dipendenti. I dipendenti sono la condizione essenziale per l'esistenza e la gestione di ogni organizzazione. Sono i primi a venire in contatto con i clienti e a ricevere informazioni dal mercato. Soltanto una risposta corretta e mirata a queste informazioni può dare luogo ad un vantaggio rispetto ad un competitor nelle vendite, ad esempio. Allo scopo di raggiungere uno stato in cui i dipendenti sono preparati in modo adeguato a gestire correttamente questa comunicazione con il mercato, dobbiamo considerare che non è sufficiente che svolgano bene il loro lavoro, ma che dovrebbero essere preparati a fare di più per l'organizzazione alla quale appartengono. L'efficacia e l'efficienza di un'organizzazione dipendono dall'entusiasmo, dall'ingegnosità, dalla creatività, dall'esperienza, dalle conoscenze, dalle abilità e dalle competenze dei suoi lavoratori (Bizjak 2006, p. 1).

Le organizzazioni hanno obiettivi da realizzare, ma per farlo hanno bisogno dei lavoratori. Ha anche i lavoratori di un'organizzazione hanno obiettivi propri da raggiungere. Il career management - o gestione della carriera professionale - richiede dunque un dialogo tra l'organizzazione e i singoli lavoratori. E' ancora più importante che l'organizzazione e i suoi lavoratori elaborino il piano di sviluppo insieme. In questo modo raggiungeranno obiettivi che sono importanti per entrambi nello stesso tempo. I lavoratori devono essere consapevoli di essere responsabili del loro sviluppo personale e professionale e di non poter attribuire, di conseguenza, questa responsabilità all'azienda. Comunque, l'organizzazione deve sapere che la gestione dei lavoratori è importante e che collegare, anche solo in parte, gli obiettivi aziendali a quelli personali può essere

molto proficuo, anche se, ovviamente, ci sono molti obiettivi personali che non possono essere realizzati nel contesto della gestione aziendale.

Il processo di pianificazione delle carriere si svolge a due livelli. Su un primo livello i lavoratori, attraverso l'auto-valutazione, ottengono una visione critica delle loro abilità, fissano obiettivi, comprendono valori e valutano i propri punti di forza e di debolezza. I singoli lavoratori riflettono su come i propri obiettivi possono essere integrati nel piano generale di sviluppo dell'organizzazione. Alla fine, definiscono i propri obiettivi a breve e lungo termine in riferimento alla posizione lavorativa desiderata.

Comunque, la gestione delle risorse umane non deve solo essere collegata alla performance commerciale dell'azienda. A questo riguardo, la gestione delle risorse umane ha due obiettivi principali: 1) spingere il personale ad aumentare l'efficienza e la produttività; 2) soddisfare le esigenze dei lavoratori fin quando possibile. ECVET ed altre strumenti europei per la trasparenza e la mobilità possono aiutare i manager HR a raggiungere questi obiettivi.

La tavola che segue presenta le 5 fasi usate nella pianificazione dello sviluppo personale e professionale dei dipendenti in connessione con ECVET ed altri strumenti europei di supporto alla mobilità ed alla trasparenza.

## 1. Pianificazione strategica dello sviluppo aziendale secondo il sistema ECVET - learning outcome e learning unit

L'organizzazione definisce le sue esigenze sulla base dell'analisi della situazione attuale. Ogni attività può essere incorporata in un piano d'azione sistematico. Non è però possibile prevedere di cosa avrà bisogno l'organizzazione nei prossimi anni, specialmente in tempi di cambiamenti rapidi come questi, né il career management può assicurare che l'organizzazione riuscirà ad ottenere ciò che vuole. Questo però è più probabile che succeda se l'azienda adotta metodi appropriati.

Lo sviluppo strategico dell'azienda, i suoi obiettivi per il futuro, specialmente per quanto riguarda le risorse umane, devono essere definiti chiaramente, in modo che i lavoratori, nel momento in cui progettano il loro sviluppo professionale, possano stabilire obiettivi in linea con questi.

### ECVET - learning outcome e learning unit

Quando si usano i principi ECVET, in questa fase le learning outcome si possono usare per registrare le conoscenze, le abilità e le competenze di cui l'azienda avrà bisogno in futuro.

Le learning unit consistono in un set coerente di conoscenze, abilità e competenze che possono essere verificate e valutate. Con questa definizione si assume che le unità sono strutturate in modo da favorire la loro valutazione. Una unità può essere specifica di un posto di lavoro oppure può essere comune a molti. Può essere usata come parte integrante di un programma formativo.

Nella descrizione delle learning unit, le learning outcome sono usate come modalità di registrazione. Questa registrazione deve essere breve e bisogna evitare definizioni generiche e non specifiche, senza tralasciare di indicare il grado di autonomia e responsabilità associato.

**EQF – European Qualifications Framework – National Qualifications Framework**

Il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) garantisce il dialogo tra sistemi di qualifiche di stati diversi. Ha due obiettivi principali: promuovere la mobilità delle persone tra gli stati e promuovere il lifelong learning.

Le aziende possono usare l'EQF per la pianificazione delle risorse umane in modo che includa i livelli EQF nella strategia complessiva. Il quadro può così aiutare a individuare la posizione delle qualifiche ottenute all'estero nel complesso dell'azienda. Nello stesso tempo, l'azienda può usare i descrittori di livello per definire le conoscenze, le abilità e le competenze richieste in azienda.

## 2. Auto-valutazione, testing del proprio potenziale e confronto con le opportunità offerte dall'organizzazione

I lavoratori raccolgono informazioni su se stessi e il proprio lavoro; sviluppano l'immagine del proprio talento e dei propri valori e definiscono la forma del proprio stile di vita.

Un'auto-valutazione di tipo formale può essere svolta adottando una varietà di strumenti. Sulla base di questi strumenti, i lavoratori individuano cosa desiderano per la loro carriera, come sono percepiti dagli altri lavoratori e cosa può offrire loro l'azienda.

Ogni lavoratore dovrebbe cercare di coordinare i propri interessi con gli obiettivi dell'organizzazione e questo è un fattore chiave per un percorso di successo in azienda.

### **ECVET - learning outcome e learning unit**

Le learning outcome e le learning unit possono essere utilizzate anche per l'auto-valutazione.

### 3.Valutazione delle competenze e loro comparazione con le competenze richieste dall'organizzazione; identificazione delle lacune nelle competenze

L'identificazione e il riconoscimento delle competenze per il lavoro include (Chamber of Commerce and Industry of Slovenia, 2015):

1. La valutazione delle competenze richieste / necessarie sul posto di lavoro. E' basata sul profilo delle competenze di lavoro o sulle competenze richieste dal manager e dall'azienda.
2. L'identificazione delle lacune nelle competenze : si identificano le differenze tra le competenze effettivamente possedute dal lavoratore e le competenze richieste per il lavoro in questione. Secondo l'analisi della deviazione delle competenze esistenti rispetto a quelle richieste, viene identificato un deficit oppure un surplus di competenze. Sulla base delle differenze tra le competenze richieste e quelle possedute, vengono identificate le aree di miglioramento. Sulla base di queste aree, vengono individuati obiettivi di carriera e aree corrispondenti di sviluppo potenziale all'interno dell'azienda.

#### **ECVET - learning outcome**

Le learning outcome sono concepite come ciò che una persona deve conoscere, comprendere e saper fare alla fine del processo di apprendimento.

Un processo di apprendimento, nel senso più ampio, è l'acquisizione di abilità; l'acquisizione di abilità sul posto di lavoro è anch'essa un processo di apprendimento.

La definizione delle competenze richieste per specifiche aree lavorative da parte dell'azienda può costituire la base per l'identificazione e il riconoscimento delle competenze per il lavoro in esame.

#### 4. Creazione di piani individuali di carriera

La versione finale di un piano di carriera è sempre stilato dal lavoratore e dal suo superiore o da un altro rappresentante dell'azienda. È importante che il lavoratore sia adeguatamente preparato per il colloquio relativo. Gli obiettivi di carriera sono formulati sulla base dei risultati del colloquio, dell'auto-valutazione e della valutazione effettuata dal superiore; vengono poi messi in relazione alle sfide aziendali, alle ambizioni personali ed alle lacune nelle competenze eventualmente individuate.

#### **ECVET – learning agreement**

Il Learning agreement viene definito singolarmente per ogni lavoratore. Si tratta di un accordo relativo alla realizzazione di attività allo scopo di raggiungere gli obiettivi stabiliti nel piano di carriera. Il learning agreement definisce le responsabilità del lavoratore e dell'azienda mentre stabilisce con chiarezza un piano di implementazione.

Il nucleo centrale dell'accordo è formato dalle learning outcome, che possono prendere la forma di una o più learning unit. Le learning unit devono essere scritte in maniera chiara e familiare per il lavoratore, e devono essere adattate alle sue abilità. L'accordo deve contenere i termini specifici dell'accordo riguardo alle modalità della valutazione e/o al metodo adottato per la chiusura del programma di formazione.

	<p>E' consigliabile usare modalità di valutazione che coinvolgono attivamente i lavoratori, inclusa l'auto-valutazione e la scrittura di un diario di lavoro.</p> <p>I seguenti metodi di valutazione sono tra quelli più usati:</p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1.</b> Foglio di valutazione</li><li><b>2.</b> Diario di lavoro + colloquio</li><li><b>3.</b> Osservazione sul posto di lavoro</li><li><b>4.</b> Presentazione di un prodotto o di un servizio</li></ol> <p>Fin dall'inizio del processo, i lavoratori devono essere consapevoli dei requisiti formativi che devono soddisfare e delle condizioni necessarie per il completamento positivo della formazione.</p>
--	--

## 5. Realizzazione dell'intervento formative

Un modo per mantenere in azienda buoni lavoratori è quello di stabilire e seguire un piano di carriera per ciascuno di loro. Questo costituisce un processo sistematico di sviluppo del personale che include la previsione di interventi di formazione, la previsione di ulteriore conoscenze e la pianificazione di sostituzioni. Le aziende dovrebbero incoraggiare la progressione dei lavoratori e il loro sviluppo, e orientare la selezione anche in funzione degli obiettivi dei lavoratori

Certamente, i lavoratori devono collaborare ed esprimere con chiarezza le proprie aspettative e le proprie opinioni. Solo in questo modo le aziende e i lavoratori possono davvero pianificare il percorso che li condurrà ad un livello superiore di sviluppo.

### **EQAVET**

EQAVET, la rete europea per la qualità nel sistema VET, propone un ciclo di attività composto da 4 fasi: 1) pianificazione, 2) implementazione, 3) valutazione e 4) revisione. (PLAN - DO - CHECK -ACT)

L'azienda può usare il ciclo EQAVET per assicurare la qualità alla formazione in-house, se non fa uso di altre sistemi di qualità.

### **Certificato ECVET (personal transcript)**

Alla conclusione dell'intervento formative, è consigliabile che ogni partecipante riceva un certificato o un personal transcript che contenga i suoi dati personali, la durata della formazione e informazioni sul metodo di valutazione delle abilità acquisite. Un certificate contenente informazioni più ricche permette il riconoscimento delle competenze da parte di aziende terze, anche appartenenti ad altri settori, ed anche da parte di education provider, in modo da aumentare le opportunità di mobilità del lavoratore all'interno del mercato del lavoro e/o della formazione.

## 5.3 Un esempio dell'uso dei principi ECVET nella pianificazione della carriera

---

Un'azienda ha identificato una posizione importante che sarà oggetto di un processo di sviluppo nei prossimi anni. Per questa posizione l'azienda ha stilato un profilo di competenza. Nel preparare il profilo, i manager HR sono partiti dalla descrizione delle attività professionali, dall'analisi dei processi lavorativi, dall'analisi delle risorse economiche necessarie, dall'analisi delle informazioni richieste per svolgere i compiti relativi al lavoro e dalla strategia di sviluppo aziendale a breve termine. L'analisi dello sviluppo futuro dell'azienda ha mostrato che le posizioni di Marketing Manager e Software Developer sono scoperte e che dunque c'è necessità di personale.

Il profilo di competenze del Marketing Manager è descritto come segue:

1. Comunicazione indipendente con colleghi e partner aziendali in sloveno ed in altre due lingue straniere, tenendo in considerazione i principi di una comunicazione efficace e le regole della business etiquette;
2. Elaborare, analizzare e interpretare informazioni orientate al processo decisionale aziendale, facendo uso delle ICT e di specifici programmi informatici;
3. Monitoraggio proattivo della situazione di mercato e delle tendenze di sviluppo aziendali ed invio dei dati ottenuti ai dipartimenti interessati;
4. Monitoraggio proattivo delle attività e delle tendenze relative ai consumatori ed alla competitività interna/nazionale e all'estero, alla ricerca di nuove nicchie di mercato;
5. Vendita responsabile del prodotto e/o del servizio e counseling al cliente;
6. Mantenimento e gestione responsabile della relazione fornitore-compratore;

- 7.** Organizzazione responsabile e monitoraggio del periodo post-vendita;
- 8.** Pianificazione indipendente, preparazione e valutazione del proprio lavoro;
- 9.** Saper cercare di propria iniziativa soluzioni per raggiungere risultati;
- 10.** Capacità di lavorare in team, consapevolezza delle reciproche responsabilità ed interdipendenze;
- 11.** Capacità di risolvere conflitti all'interno di un team.

Come detto più sopra, Miha lavora per l'azienda da 5 anni come addetto agli acquisiti. Come risultato delle sue competenze e abilità informatiche, delle sue capacità comunicative e del fatto che sa parlare due lingue straniere, l'unità per le risorse umane (HRU) ha proposto a Miha di trasferirlo alla posizione di Marketing Manager. L' HRU ha preparato alcuni strumenti per aiutare Miha a valutare le proprie competenze in relazione alle competenze richieste associate alla nuova posizione.

Sulla base delle verifiche fatte da Miha, dal suo superiore e dai suoi colleghi, l' HRU è stato in grado di analizzare le lacune nell'area delle competenze. Avendo identificato le differenze tra le competenze in effettivo possesso di Miha e quelle richieste dal nuovo ruolo, l'HRU ha potuto identificare le aree di in cui è possibile ed auspicabile uno sviluppo. Su queste basi, sono stati definiti gli obiettivi di carriera di Miha. Miha e i suoi superiori hanno dunque preparato una proposta di sviluppo professionale all'interno dell'azienda. La preparazione di un piano individuale di carriera è un compito molto importante ma anche molto complesso, perché richiede una visione ampia e una riflessione profonda su se stessi, durante la quale un lavoratore ha bisogno dell'aiuto di esperti che lo guidino e lo assistano nell'interpretazione dei risultati ottenuti.

La preparazione finale di un piano di carriera implica sempre il raggiungimento di un accordo tra il lavoratore e il suo superiore. Il superiore gestisce e guida un colloquio approfondito durante il quale ha l'opportunità di ascoltare Miha riguardo ai suoi obiettivi e alle attività che ha in animo di realizzare per raggiungere i suoi obiettivi. Il superiore ascolta e dà feedback relativamente alle aree di forza, a quelle di sviluppo ed alla valutazione delle sue competenze.

Il lavoratore e il suo superiore definiscono gli obiettivi sulla base dell'esito del colloquio, integrando i risultati dell'auto-valutazione e della valutazione fatta dal superiore. Sulla base del piano di carriera, l'HRU prepara un learning agreement che si applica alla formazione che Miha si appresta a seguire per acquisire le competenze delle quali è risultato essere carente.

Il learning agreement definisce gli obblighi del lavoratore e dell'azienda in relazione alla formazione e, a partire da questo, un piano di implementazione. I principi essenziali del learning agreement (un esempio di learning agreement è fornito in appendice) sono definiti a partire dalle

learning outcome che possono prendere la forma di una o più learning unit. Le learning unit devono essere scritte in modo chiaro, condivise con il lavoratore e adattate alle sue abilità. Il learning agreement deve contenere i termini di accordo sulle modalità della verifica o sulle modalità di conclusione dell'intervento di formazione.

La formazione viene condotta in accordo con il learning agreement. Dopo aver completato la formazione, Miha riceve un certificato che documenta il completamento delle learning unit previste e dà informazioni sul raggiungimento dei risultati di apprendimento previsti e sulle modalità di verifica applicate. Alla fine dell'intervento formativo, il training provider prepara un certificato che attesta le conoscenze e le competenze acquisite, prestando attenzione ad indicarle con esattezza e precisione.

Il contenuto del certificato dovrebbe comprendere i seguenti elementi:

1. *Informazioni sul partecipante;*
2. *Informazioni sul training provider;*
3. *Informazioni sulla formazione;*  
*Nome della learning unit;*  
*Durata in ore.*
4. *Learning outcome;*  
*Competenze acquisite;*  
*Metodi di verifica;*  
*Risultati della verifica.*
5. *Firme;*  
*Persona di contatto o responsabile nell'ambito del training provider.*

Questo certificato serve come prova delle competenze acquisite da Miha. È stilato secondo principi di qualità, per cui può essere utilizzato fuori dall'azienda e/o se Miha decide di seguire ulteriori percorsi formativi. Può anche essere utilizzato come Recognition of Prior Learning, se il sistema nazionale lo consente, nel momento in cui Miha vuole ottenere una qualifica di tipo formale.

## 5.4 Sommario

---

In questa sezione abbiamo cercato di mostrare l'utilità di alcuni strumenti europei di trasparenza in quanto potenziali supporti al processo di lifelong learning implementato dalle aziende, in particolare nella prospettiva di migliorare il trasferimento, il riconoscimento e l'accumulo della conoscenza acquisita dai lavoratori in azienda.

I principi ECVET (learning outcome, learning unit chiare e trasparenti, come il procedimento di verifica) facilitano l'identificazione e la descrizione dei risultati raggiunti, facilitando, ad esempio, la transizione da un sistema all'altro e da un sistema al mercato del lavoro.

Possono inoltre facilitare lo sviluppo di percorsi individuali di lifelong learning e l'acquisizione di conoscenze, abilità e competenze, contribuendo al progresso del singolo lavoratore sia per quanto riguarda il sistema delle qualifiche che per quanto riguarda il mercato del lavoro. Possono inoltre essere applicati per lo sviluppo professionale dei lavoratori nell'azienda di riferimento.

Una delle sfide maggiori nella gestione delle risorse umane è la messa da parte delle ambizioni personali dei dipendenti rispetto agli obiettivi aziendali. Nell'ultimo decennio, si è invece affermata una tendenza opposta, collegata all'attenzione dedicata alla dimensione del lifelong learning, allo scopo di migliorare l'efficienza e la qualità della formazione, con particolare riferimento al mercato del lavoro.



**Trattenere le risorse umane – Come può essere  
usato ECVET nell’ambito di un processo di sviluppo  
e formazione delle risorse umane?**

Johannes Treu e Pia Winkler

---

**6**

## 6.1 Caso di studio

---

Hans Gerhard, CEO di “Avegia Personnel Services”, si trova a dover gestire, da solo, l'intero processo di crescita tecnologica dell'azienda, ed a fronteggiare la competizione crescente relativa al mercato generale. Poiché la sua azienda soffre costantemente di un elevato tasso di turnover, ha assunto Franziska Ehrlichmann come sua assistente, con il compito di indagare sul grado di soddisfazione del personale e di studiare come trattenere i dipendenti nell'azienda. Franziska è molto determinata a risolvere il problema. Dall'altra parte, anche Franziska è costantemente alla ricerca di nuove opportunità e i nuove aziende con cui condividere le sue competenze. Desidera espandere il proprio know-how in tempi rapidi. Hans vorrebbe che Franziska rimanesse perché ha talento, ma teme che anche offrendole l'opportunità di nuova formazione possa lasciare comunque l'azienda. Franziska ha trovato un'ottima opportunità formativa in Grecia, ma teme che questa possibilità non sia ben vista da Hans.

### 6.1.1 Possibili strumenti ECVET ed altri strumenti europei di trasparenza

---

Anche se esistono diversi strumenti che possono essere usati a questo scopo, non tutti gli strumenti disponibili sono ugualmente adatti a motivare il personale a rimanere in azienda, per cui è opportuno fare una selezione e scegliere gli strumenti migliori. La tabella seguente presenta una lista di possibili strumenti ECVET e di altre strumenti europei per la trasparenza che possono essere utilizzati allo scopo di trattenere i dipendenti in azienda e di promuovere il loro sviluppo:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• European Skills Passport</li> <li>• Language Passport</li> <li>• Europass Mobility</li> <li>• Certificate Supplement</li> <li>• ECVET Learning Agreement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma Supplement</li> <li>• Learning outcome &amp; unità relative alle learning outcomes</li> <li>• ECVET Memorandum of Understanding</li> </ul>
--	---

### 6.1.2 Lo sviluppo delle risorse umane e il processo di formazione

---

Lo sviluppo delle risorse umane (o formazione e sviluppo) può essere descritto come un processo formativo che implica il miglioramento delle abilità e delle caratteristiche personali, il cambio di attitudine e l'acquisizione di conoscenze aggiuntive per la crescita complessiva della performance dei dipendenti (Qureshi 2016). I benefici della formazione e dello sviluppo possono ad esempio includere:

1. Aumento della produttività;
2. Riduzione del turnover;
3. Soddisfazione rispetto al lavoro;
4. Mantenimento del personale.

### 6.1.3 Panoramica dell'HR Management e del possibile uso di ECVET

Il grafico seguente offre una panoramica del processo complessivo di gestione delle risorse umane. Si configura come una catena di valori, della quale lo sviluppo delle risorse umane costituisce una parte e un sotto-sistema.

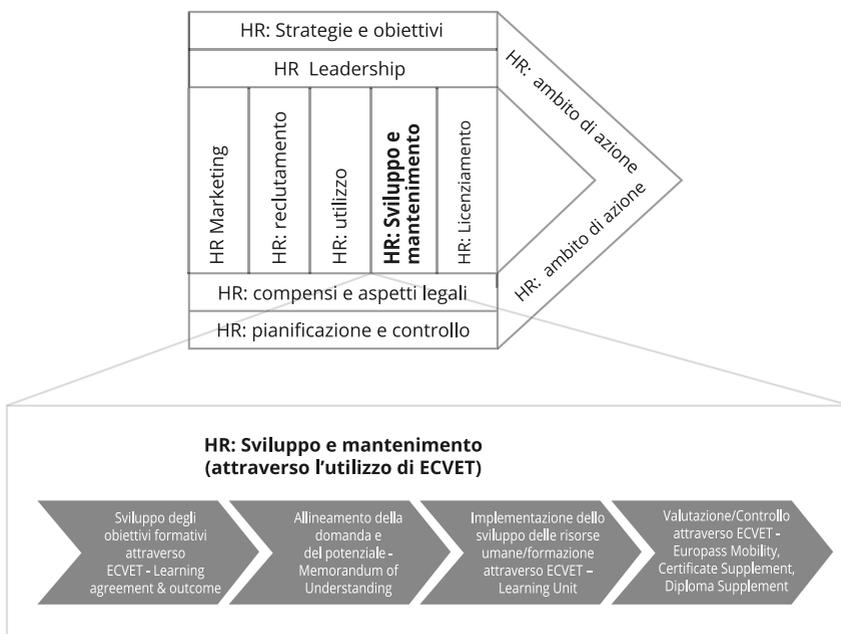


Figura 1: "Il processo di gestione delle risorse umane come catena di valore che include fasi dettagliate dello sviluppo delle risorse umane"

## 6.2 Introduzione

---

Una delle sfide maggiori nel modo produttivo attuale è quello di tenere il passo con l'evoluzione tecnologica e con la crescente competitività globale (Levis / Sequeira 2012). Questi cambiamenti si riflettono anche nella forza-lavoro, generando quello che talvolta viene chiamato "guerra dei talenti" (The Economist, 2008). Possiamo dunque affermare che nell'era dell'informazione, la conoscenza e i lavoratori della conoscenza sono la nuova materia prima e la fonte primaria per la creazione di valore (Carleton 2011). Per assicurare questa materia prima alle aziende, i manager HR devono trovare nuovi modi per sviluppare e trattenere i talenti. Una possibilità è quella relativa alle opportunità offerte dal lifelong learning e dalle possibilità ad esso collegate di migliorare il proprio patrimonio formativo in qualsiasi paese europeo. Il quadro ECVET è stato introdotto per facilitare questo processo e per fornire ai manager HR una serie di strumenti per comprendere e valutare la formazione professionale realizzata all'estero. Tuttavia, una ricerca recente mostra che in molti stati europei il quadro ECVET è per lo più sconosciuto ed ha scarso o nessun rilievo nel campo del management delle risorse umane (ECVET goes Business Research Report, 2016).

Allo scopo di analizzare la non corrispondenza tra il modello ECVET e le pratiche di gestione delle risorse umane, questo capitolo sarà incentrato sulla seguente domanda: Come si possono utilizzare gli strumenti ECVET per mantenere la forza-lavoro?

## 6.3 Sfondo teorico

---

La gestione delle risorse umane, o Human Resource Management (HRM), può essere definita come un approccio comprensivo e variegato all'impiego ed allo sviluppo delle persone (Armstrong/Taylor 2014). Tenendo presente questa definizione, lo HRM può essere visto come un approccio filosofico, come un processo gestionale oppure come l'unione di entrambe queste componenti, associate allo scopo di migliorare la struttura organizzativa di un'azienda. Di conseguenza, non sorprende che esistano numerose definizioni. In termini più semplici, lo HRM è un processo per utilizzare le risorse umane in modo efficace ed efficiente allo scopo di raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda (Khanka 2007). In contrasto con questa vision "larga", secondo una definizione più puntuale lo HRM è il processo del reperimento, dello sviluppo e del mantenimento delle migliori risorse umane in una data organizzazione in modo che gli obiettivi generali dell'organizzazione stessa possano essere raggiunti in modo efficace ed efficiente.

Da questa definizione discendono i seguenti sotto-obiettivi (Khanka 2007 and Armstrong/Taylor 2014):

1. Assicurare la disponibilità di risorse umane;
2. Sviluppare e utilizzare le risorse umane;
3. Contribuire allo sviluppo della cultura della high-performance;
4. Migliorare la soddisfazione dei lavoratori e creare un clima di fiducia reciproca; integrare gli obiettivi dei singoli lavoratori con quelli dell'azienda.

La definizione di questi obiettivi rende più facile scomporre il processo di HRM in fasi e la ricomposizione delle fasi per formare la corrispondente catena di valore (si veda la figura 2). Le fasi risultanti da questo processo di scomposizione sono le seguenti (e.g. Boxall/Purcell 2011 and Khanka 2007):

1. Marketing delle risorse umane (HR Marketing);
2. Reclutamento e selezione delle risorse umane (HR Recruitment);
3. Utilizzo delle risorse umane (HR Use);
4. Sviluppo e mantenimento delle risorse umane (HR Development and Retention);
5. Licenziamento delle risorse umane (HR Lay off).

Da questa definizione discendono i seguenti sotto-obiettivi (Khan-ka 2007 and Armstrong/Taylor 2014):

1. Definizione della strategia e degli obiettivi delle risorse umane (HR Strategy and Goals);
2. Leadership delle risorse umane (HR Leadership);
3. Retribuzione delle risorse umane (HR Compensation);
4. Pianificazione e controllo delle risorse umane (HR Planning and Controlling).



Figura 2: "HR Process as value chain"

Dal momento che questa parte del manuale si occupa soltanto di una fase del processo, e cioè dello sviluppo e del mantenimento delle risorse umane, è necessario fornire altre indicazioni per comprendere meglio cosa significa tutto questo. Lo sviluppo delle risorse umane, cioè la formazione dei lavoratori, può essere descritto come un processo formativo che implica il miglioramento delle abilità e delle caratteristiche personali, il cambiamento delle attitudini e l'acquisizione di conoscenze ulteriori per migliorare la performance dei dipendenti (Qureshi 2016). La formazione e lo sviluppo comportano vantaggi notevoli, tra i quali:

1. L'aumento della produttività;
2. La riduzione del turnover;
3. La soddisfazione per il lavoro;
4. Il mantenimento delle risorse umane.

Una parte importante di questa funzione di gestione delle risorse umane è costituita dallo sviluppo professionale o di carriera, specialmente per i lavoratori che intendono migliorare le proprie competenze. A questo proposito, la ricerca ha mostrato che alcuni tipi di sviluppo professionale sono essenziali per la soddisfazione relativa al lavoro svolto e ciò ha un impatto notevole sui tassi di permanenza del personale (Cedefop 2008).

## 6.4 Come usare ECVET per lo sviluppo e la formazione delle risorse umane: alcuni esempi pratici

---

Questa sezione è dedicata ad illustrare alcuni esempi pratici che possono offrirvi suggerimenti utili e concreti su come integrare gli strumenti ECVET nella pratica relativa alla gestione delle risorse umane allo scopo di favorire la permanenza in azienda del personale. Pertanto, questa sezione presenta:

- **Un caso di studio relativo ad un'attività aziendale;**
- **Esempi di applicazione degli strumenti individuati;**
- **Una discussione dei benefici derivanti dall'applicazione di ECVET.**

In questa sezione, vengono presentati tre esempi pratici dell'uso di ECVET. Ogni caso descrive un intervento finalizzato al mantenimento del personale attraverso lo sviluppo delle risorse umane e la formazione insieme all'applicazione degli strumenti ECVET. Nella prospettiva a lungo-termine, il tasso di turnover tende a stabilizzarsi nel momento in cui si stabilisce una clima lavorativo ben bilanciato che permette ai lavoratori di godere dello svolgimento dei loro compiti.

- **Primo caso di studi:**

Franziska Ehrlichmann, l'assistente del CEO di Avegila citata nel caso di studi all'inizio di questo capitolo, vorrebbe che le fossero attribuite maggiori responsabilità. D'altra parte, le mancano le competenze necessarie per svolgere ruoli da leader ed inoltre avrebbe bisogno di formazione in alcuni campi specifici. Ha spiegato tutto questo al suo capo. Ora, Hans intende non soltanto conservare il personale ma anche aumentare la soddisfazione dei lavoratori, così decide di offrire ai membri del suo staff delle opportunità di formazione e sviluppo unitamente alla possibilità di fare formazione professionale all'estero. Per fare tutto questo, Avegia Personnel Services sta cercando un partner estero che possa organizzare la formazione ed assicurarne la qualità.

Il primo passo è cercare un buon partner. Un buon supporto è fornito dal portale ADAM (<http://www.adam-europe.eu>). Quando si è alla ricerca di partner, è consigliabile cercare prima tra organizzazioni con le quali si è già lavorato in passato. In questo caso, si deve inoltre cercare un'azienda che offra programmi per lavoratori che vogliono migliorare le loro capacità di leadership. Una volta trovata la giusta organizzazione, Hans potrà facilmente individuare la persona responsabile che lo aiuti a facilitare lo scambio. In questo caso, Hans ha selezionato l'Istituto per l'istruzione post-scolastica di Koper, Slovenia, e la persona di contatto è Jakov Horvat, il manager HR dell'istituto. Si tratta di un partner affidabile con cui Hans ha già lavorato per lungo tempo in passato. Jakov si occuperà di aiutare Franziska a programmare la formazione all'estero per il personale di Avegia. Può anche indicare altre persone del suo istituto a Franziska in modo che lei possa lavorare con quelle più adatte.

Il lavoro di preparazione può dunque iniziare. I primi strumenti ECVET che possono essere usati sono il Memorandum of Understanding (MoU) e il Learning Agreement (LA). Il MoU definisce le strutture e i principi in base ai quali i partner opereranno. Quando si prepara e si usa il MoU, bisognerebbe rispondere alle domande seguenti (ECVET Users' Group 2012):

- Siamo sicuri che i partner (Avegia Personnel Services rappresentato da Hans e l'Istituto post-scolastico di Koper rappresentato da Jakov) abbiamo compreso e condiviso i loro rispettivi ruoli e compiti?
- Sono stati chiaramente specificati anche tutti gli accordi relativi all'acquisizione ed alla verifica delle conoscenze, delle abilità e delle competenze e la procedura per il loro trasferimento all'istituzione madre?
- I partner (Hans e Jakov) sono in grado di comunicare in maniera adeguata e aperta?
- Ciascuno dei partner ha obiettivi chiari ed espliciti per la partecipazione all'accordo?
- Esiste un chiaro accordo tra le istituzioni partner sui risultati attesi?
- Tutti i soggetti coinvolti sono consapevoli del contenuto del MoU e dei punti che hanno sottoscritto?
- L'informazione inclusa del MoU risulta sufficiente per definire il quadro generale di cooperazione?

Dal momento che Hans ha una certa familiarità con la struttura del MoU, stila una prima versione del documento. Un esempio pratico di un MoU completato adeguatamente può essere trovato ai siti: <http://www.ecvet-info.de> e <http://www.ECVET-projects.eu>.

Il Learning Agreement, dall'altro lato, stabilisce il quadro di riferimento per lo sviluppo delle risorse e la formazione. Quando si prepara e si usa il Learning Agreement, bisognerebbe rispondere alle domande seguenti (ECVET Users' Group 2012):

- il Learning Agreement identifica chiaramente le learning outcome da raggiungere, nonché come queste saranno verificate e come i crediti degli apprendenti saranno validati e riconosciuti?
- L'istituzione ospitante (in questo caso l'istituto sloveno per la post-istruzione) condivide l'obiettivo di preparare l'apprendente al raggiungimento delle learning outcome definite?
- Esiste un accordo su come l'istituzione ospitante documenterà i risultati della valutazione (griglia di valutazione, giudizio scritto)?

Ci sono molti vantaggi per l'azienda ad usare questi strumenti. Innanzitutto, si stabilisce **fiducia reciproca** tra le due istituzioni e questo viene facilitato dal **networking internazionale**. In secondo luogo, c'è **certezza legale** relativa alle azioni da svolgere così come la certezza di **opportunità e motivazione** per i lavoratori coinvolti allo scopo di migliorare le loro competenze **e di avere l'opportunità di formazione all'estero**. Ci sono vantaggi per tutti quelli che sono coinvolti:

- o Il vantaggio di Hans deriva dalla garanzia che un procedimento formalizzato governa la learning partnership. Hans può specificare direttamente i fabbisogni della sua azienda e specificare il tipo di formazione di cui hanno bisogno i suoi lavoratori. Tutte le condizioni possono essere sottoscritte da entrambe le parti in modo da evitare ogni possibilità di equivoco tra un versante e l'altro della frontiera. Il CEO può inoltre essere sicuro che i suoi dipendenti acquisiranno i contenuti concordati così come sono stati dettagliati nel Learning Agreement. I singoli obiettivi dei lavoratori, così come le richieste del CEO, possono essere registrati entrambi in questo accordo. In questo modo, non ci saranno brutte sorprese una volta che la formazione venga avviata o quando i lavoratori ritornano dalla formazione. In generale, Hans potrà beneficiare dell'esperienza dell'istituto sloveno, perché il suo staff acquisirà una prospettiva internazionale e nuovi input per lo sviluppo della leadership.
- o Franziska, come potenziale partecipante alla formazione e come rappresentante dello staff, avrà certezza sui contenuti e le modalità della formazione, anche da un punto di vista legale. Può decidere relativamente ad esigenze specifiche da segnalare per la formazione ed è motivata a realizzare questo scambio interculturale. Grazie a queste nuove opportunità, lavorerà anche di più per migliorare ed applicare la nuova conoscenza appresa.
- o Jakov sa sfruttare la conoscenza che ha accumulato negli anni e stabilire partenariati stabili e efficaci. In questo modo, nuove sinergie acquistano concretezza nello scambiare conoscenza con lo staff straniero. Entrambe le parti beneficiano dunque da questo scambio interculturale.

- **Secondo caso di studio:**

Dopo aver stabilito il partenariato descritto, Avegia Personnel Services ha identificato un altro dipendente, oltre Franziska, che ha intenzione di frequentare un programma VET all'estero. Luis Krankow vuole migliorare le proprie competenze nella gestione dei gruppi, specie in prospettiva interculturale. Franziska e Hans condividono l'interesse in queste aree, e dunque il CEO decide di sfruttare questa opportunità di formazione anche per altri lavoratori. Di conseguenza, Avegia offre ai lavoratori la possibilità di partecipare al programma.

Per integrare il modello ECVET nella learning partnership, Hans e Franziska possono usare le learning outcome & learning outcome unit nel progettare il programma formativo insieme all'istituto sloveno. In questo caso, le learning outcome coprono le competenze, le abilità e le conoscenze raggiunte attraverso la formazione. Franziska e Luis vogliono espandere le loro capacità direttive. Per questo, hanno bisogno di sapere come vengono guidati i gruppi per poi svolgere questo ruolo in Avegia. Ma come può essere scritto tutto questo? Hans e Jakov discutono sulla formazione e identificano diverse learning outcome, in questo modo:

**Titolo dell'unità:** guidare e sviluppare il tuo team – come acquistare maggiore fiducia in te stesso per la tua professione

**Descrizione dell'unità:**

I partecipanti svolgono un'attività di auto-analisi che viene loro illustrate dal formatore. Dopo aver analizzato i propri punti di forza e di debolezza, conosceranno i diversi tipi di leadership (e.g. autoritaria, laissez-faire o di tipo democratico) e faranno pratica di ciascun tipo. Nel fare questo, comprenderanno perché un leader è necessario per aumentare la produttività in un gruppo. Conosceranno meglio se stessi nel momento in cui dovranno scegliere il loro proprio stile direttivo; infine, dovranno condurre un gruppo in pratica, ognuno per conto proprio.

**Conoscenze (Learning outcome 1)**

Al termine del programma, i partecipanti saranno in grado di:

- o Distinguere tra i diversi stili direttivi;
- o Descrivere i motivi per cui un leader è necessario perché un team sia efficace;
- o Nominare diversi tipi di leader storici e riferirli alle aziende attuali.

**Abilità (Learning outcome 2)**

Al termine del programma, i partecipanti saranno in grado di:

- o Applicare i diversi stili di leadership alla gestione aziendale quotidiana;
- o Testare i diversi stili di leadership nell'ambito di diversi tipi di team;
- o Sviluppare una strategia per migliorare la produttività in un team.

**Competenze (Learning outcome 3)**

Al termine del programma, i partecipanti saranno in grado di:

- o Applicare strategie di problem solving;
- o Riflettere sui propri stili di leadership;
- o Gestire efficacemente team interculturali;
- o Ricevere e valutare feedback dai team o dai supervisori.

Ci sono molti vantaggi per l'azienda ad usare questi strumenti. Prima di tutto, in relazione al **mantenimento dello staff** e al **riconoscimento della formazione all'estero**, gli strumenti europei per la trasparenza sono molto pratici. Usandoli, si stabilisce inoltre **una base tra tutti i partner** relativamente alla **fissazione di obiettivi comuni** e si riduce, in generale, il margine di ambiguità e incomprensione. Inoltre le learning outcome raggiunte all'estero possono essere descritte in modo da essere facilmente comprensibili in qualunque regione europea.

Grazie alle learning outcome, tutti i partecipanti (Hans, Franziska, Luis e Jakov) sanno esattamente gli argomenti che saranno affrontati dalla formazione, come sarà valutata e cosa dovranno essere in grado di sapere i lavoratori alla fine della formazione. Si suppone che le conoscenze, le abilità e le competenze abbiano un effetto sostenibile e di lunga durata, e che i risultati della formazione possano essere verificati agevolmente. I programmi formativi non sono vincolati dai confini geografici e i membri dello staff possono partecipare senza problema a qualsiasi programma in Europa, sempre con la garanzia della qualità della formazione, ed avere le loro conoscenze, abilità e competenze riconosciute e documentate correttamente.

- **Terzo caso di studi:**

Durante il coordinamento e lo svolgimento della formazione all'estero, Luis e Franziska acquisiscono le conoscenze, le abilità e le competenze che erano state concordate tra Avegia Personnell Services e l'istituto per la post-istruzione sloveno. Devono ora essere documentate. Lo strumento più adatto a questo scopo è *Europass*.

Al momento di compilarlo, il seguente principio è particolarmente importante: "Quando più concreto è il documento, tanto più grandi i suoi benefici". Per questo, descrizioni generiche o liste di compiti non sono adeguate. Per compilare il documento *Europass Mobility* correttamente, il metodo seguente è quello in genere più consigliabile:

**Learning outcome = conoscere + comprendere + fare**

Un modo più concreto di descrivere i risultati della formazione usando *Europass Mobility* può essere quello di rispondere alla domanda: cosa e come, in quale contesto, su quale livello è capace di fare il lavoratore/apprendente?

Dopo la descrizione generale di entrambe le istituzioni partner (inclusi i nomi e gli indirizzi delle istituzioni e dei partecipanti), la descrizione dell'esperienza di mobilità e la descrizione delle abilità e delle competenze sviluppate durante la mobilità sono gli elementi più importanti del documento. Quella che segue è una descrizione generale di cosa dovrebbe includere ciascuna sezione.

**Descrizione dell'esperienza di mobilità - Europass Mobility Experience:**

- o Obiettivi dell'esperienza di mobilità - i.e. acquisire nuove abilità nella conduzione di team interculturali;
- o Iniziative formative complementari (se applicabile), i.e. attività ulteriori (non obbligatorie) di formazione;
- o Qualifica (certificato, diploma o laurea) verso la quale tende l'esperienza formativa, se del caso – in caso contrario questo punto non è applicabile;
- o Programmi di mobilità collegati, se applicabili;
- o Durata dell'esperienza di mobilità.

**Descrizione delle abilità e delle competenze sviluppate durante l'esperienza di mobilità**

*Attività e/o compiti svolti*

1. Realizzare un'auto-valutazione sul proprio stile di leadership

2. Guidare un team intercultural da soli

*Abilità collegate alle abilità e alle competenze*

1. Stabilire una strategia di leadership per i team interculturali:
  - a) Analizzare le abilità dei membri del team
  - b) Identificare gli stili appropriati di leadership
  - c) Adattare lo stile individuale di leadership
  - d) Interpretare comportamenti e reazioni dei membri del team
  - e) Reagire rapidamente ai cambiamenti all'interno del team
  - f) Completare un compito guidando un team in modo positivo e efficiente.

*Competenze linguistiche acquisite (se non incluse nel punto "Abilità e competenze collegate al lavoro")*

1. Comunicare con i membri del team provenienti da diversi paesi

*Competenze informatiche acquisite (se non incluse nel punto "Abilità e competenze collegate al lavoro")*

Nessuna.

*Competenze organizzative acquisite (se non incluse nel punto "Abilità e competenze collegate al lavoro")*

1. Buona capacità di organizzazione e guida di team al momento di svolgere un compito preciso

*Competenze sociali acquisite (se non incluse nel punto "Abilità e competenze collegate al lavoro")*

1. Comunicazione eccellente, abilità di analisi e riflessione a contatto con gli altri membri del team, incluso:
  - a) si integra bene con gli altri membri del team
  - b) adatta lo stile individuale di leadership al cambiamento dell'ambiente all'interno del team
  - c) riflette sul proprio comportamento e sulle espressioni degli altri.

*Altre abilità e competenze acquisite*

Nessuna.

Il template per il *Europass Mobility* può essere trovato al sito: <https://europass.cedefop.europa.eu>, dove sono disponibili anche esempi già completati.

L'efficacia di un programma formativo all'estero può essere talvolta difficile da valutare, perché ci sono diverse strutture formative ed anche diversi obiettivi formativi relativi a background culturali diversi. In ogni caso, comunque, la formazione deve essere verificata per dare prova di cosa hanno effettivamente appreso i partecipanti. In questo modo, usando gli strumenti di trasparenza menzionati, si può stabilire **fiducia reciproca** e si garantisce che tutti i partecipanti ottengano crediti per la formazione che hanno completato.

In questo esempio, Hans vuole sapere cosa hanno effettivamente fatto Franziska e Luis durante la formazione. Oltre a verificare le loro capacità di leadership, vuole sapere i contenuti precisi della formazione che è stata svolta. Europass Mobility contiene tutte le informazioni necessarie, così Hans può facilmente vedere il collegamento tra la formazione e le loro posizioni lavorative e si appresta a poter fare affidamento sulle loro nuove conoscenze, abilità e competenze.

## 6.5 Sommario

---

Questo capitolo è stato dedicato a mostrare come gli strumenti collegati ad ECVET possano essere utilizzati per favorire la permanenza del personale in azienda. Il focus della trattazione era dunque quello di mostrare quali strumenti europei per la trasparenza possono apportare i maggiori benefici a questo scopo.

Nel primo caso analizzato, Hans, il CEO di Avegia Personnell Services, voleva trovare un partner di qualità al quale affidare la formazione all'estero. Voleva essere sicuro che la formazione sarebbe stata davvero utile e che tutte le parti coinvolte fossero consapevoli del proprio ruolo e dei propri. In questo caso, i migliori strumenti ECVET sono risultati il MoU e il Learning Agreement. Il MoU definisce le strutture e i principi in base ai quali i partner opereranno. Inoltre, specifica le condizioni per l'ottenimento dei crediti presso l'istituzione partner e regola la validazione e il riconoscimento dell'apprendimento. Il Learning Agreement, dall'altro lato, definisce il quadro per lo svolgimento della formazione all'estero, unitamente a cosa ci si aspetta che i partecipanti acquisiscano al termine dell'intervento. Alcuni esempio di MoU e Learning Agreement sono disponibili ai seguenti siti web: <http://www.ecvet-info.de> e <http://www.ecvet-projects.eu>.

Dopo aver trovato il partner adatto ed aver concordato i dettagli della formazione, Hans e Jakov, il suo collega dell'Istituto per la post-formazione in Slovenia, hanno dovuto trovare il modo di specificare il contenuto della formazione sulla leadership. Nel secondo caso di studio, gli strumenti di trasparenza selezionati sono state le learning outcome e le learning outcome unit. Le learning outcome sono definite in termini di conoscenze, abilità e competenze. Una unità di learning outcome è un componente di una qualifica consistente in un pacchetto di conoscenze, abilità e competenze verificabili e validabili. Se le learning outcome vengono definite in maniera accurata, i risultati della formazione sono più comprensibili e leggibili. Sono inoltre realmente verificabili, perché possono essere comparate con le abilità reali che i partecipanti hanno acquisito al termine del programma. Questo apporta benefici sia CEO che ai suoi impiegato, perché tutte le parti coinvolte possono compren-

dere come è organizzata la formazione a cosa serve. Esempio pratici e template sono disponibili sempre nei siti web già citati.

Infine, dopo aver seguito la formazione, i lavoratori e il CEO devono effettuare una comparazione del tipo “prima-e-dopo” per verificare il successo della formazione. Questo significa che devono in qualche modo valutare la formazione in termini di learning unit. Nell'ultimo caso di studio, si parla di Europass, ed in particolare di Europass Mobility, che rappresenta il migliore documento per registrare la formazione fatta in un altro paese. In questo documento le learning unit sono descritte come attività e compiti svolti durante la formazione. Allo stesso modo, abilità relative al lavoro, alle lingue o all'organizzazione vengono registrate nello stesso documento, e diventano misurabili. Quando si usa lo *Europass Mobility* è importante tenere in considerazione il seguente principio: “Quanto più concreto è il documento, quanto più grande il suo beneficio.” Il template e alcuni esempi pratici sono disponibili al sito web: <https://europass.cedefop.europa.eu>.

Ci sono diversi modi per favorire la permanenza del personale in azienda e di sviluppare le loro abilità professionali. La comunicazione è il fattore più importante in questa situazione dal momento che sia il CEO che i lavoratori devono essere consapevoli delle possibilità che l'UE offre loro. La formazione all'estero è un esempio di queste opportunità e può servire a motivare il personale, nonché a migliorare le conoscenze e le competenze possedute. Analogamente, l'azienda può trarre beneficio da questo tipo di scambi. ECVET e gli altri strumenti esaminati possono realmente sostenere questi processi e riuscire a migliorare la soddisfazione dei lavoratori e del CEO.



# Valutare - Performance Management

Annamaria Cacchione

---



## 7.1 Caso di studio

---

Un gruppo di cittadini extra-europei, provenienti dall'Africa e dall'Est Europa, arriva in Italia in cerca di lavoro come braccianti agricoli e badanti. Sono in possesso di conoscenze e competenze che hanno acquisito in precedenza e che vorrebbero vedere riconosciute. Allo stesso tempo, i loro potenziali datori di lavoro vorrebbero avere prova delle loro abilità. Un ente di formazione professionale locale è stato incaricato di verificare le loro competenze e di certificarle, avendo a disposizione risorse limitate e un periodo di tempo ridotto. La soluzione adottata è stata quella di un tipo di valutazione performance-based – cioè, essenzialmente, una simulazione di compiti collegati al lavoro, da verificare e certificare attraverso l'applicazione di alcuni strumenti per la trasparenza delle qualifiche. ECVET e altri strumenti analoghi hanno dimostrato di essere adeguati ed affidabili nel verificare abilità e competenze nell'ambito di un Performance Management System che può essere facilmente adottato anche dalle PMI. Gli strumenti che sono stati selezionati sono i seguenti:

- **Descrizione delle competenze e delle learning outcome ECVET;**
- **Punti ECVET;**
- **Descrittori dei livelli e delle competenze EQF e NQF;**
- **Portfolio personale online.**

Il processo di gestione delle risorse umane qui in esame è quello relativo alla valutazione delle risorse umane in relazione alla crescita, allo sviluppo e alla produttività aziendale. In modo specifico, si tratta del Performance Management Process (PMP), che è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione. Il Performance Management Process è un ciclo composto da 4 fasi:

- 1.** Pianificazione: fissazione degli obiettivi di performance;
- 2.** Monitoraggio e Coaching/Sviluppo: osservazione della performance dei lavoratori e restituzione di feedback;
- 3.** Valutazione: valutazione della performance e delle competenze dei lavoratori;

**4. Premi e Sviluppo:** mettere in relazione la performance con il riconoscimento e il premio.

La terza fase, quella della valutazione, è quella in cui il PMP può integrare i migliori metodi di verifica performance-based, offrendo soluzioni ottimali e sostenibili per tutti i tipi di aziende, incluse le PMI, troppo spesso escluse da questi processi a causa della loro complessità e dei costi elevati. Il grafico che segue descrive il quadro generale del ciclo del Performance Management:

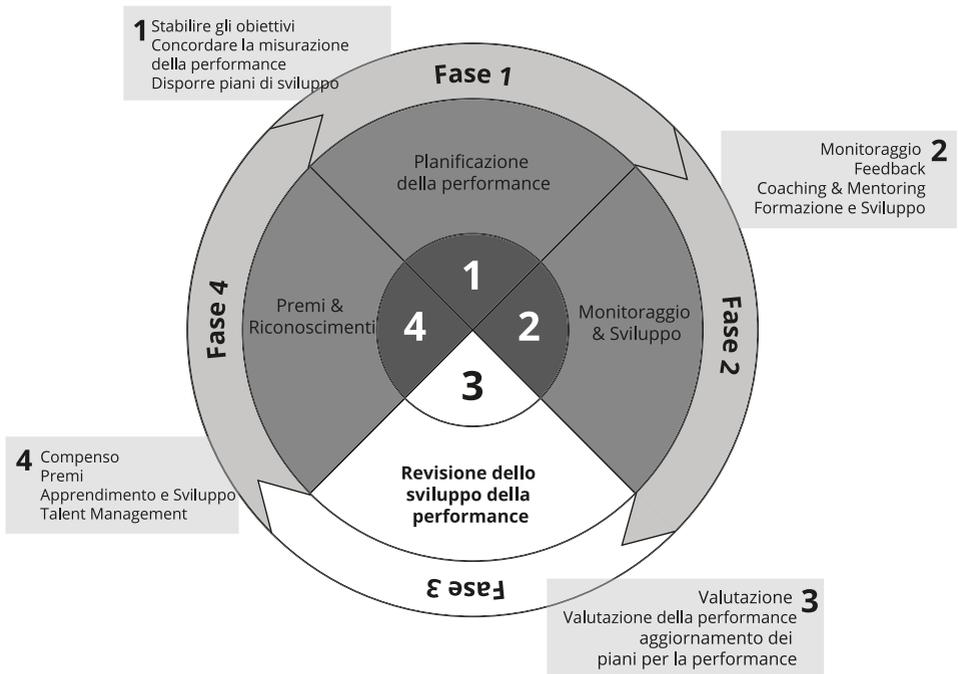


Figura 1: le 4 fasi del PMP, con evidenziata la terza, in cui metodi basati sul modello ECVET possono essere integrate. (Source: [www.hrinform.com.au](http://www.hrinform.com.au))

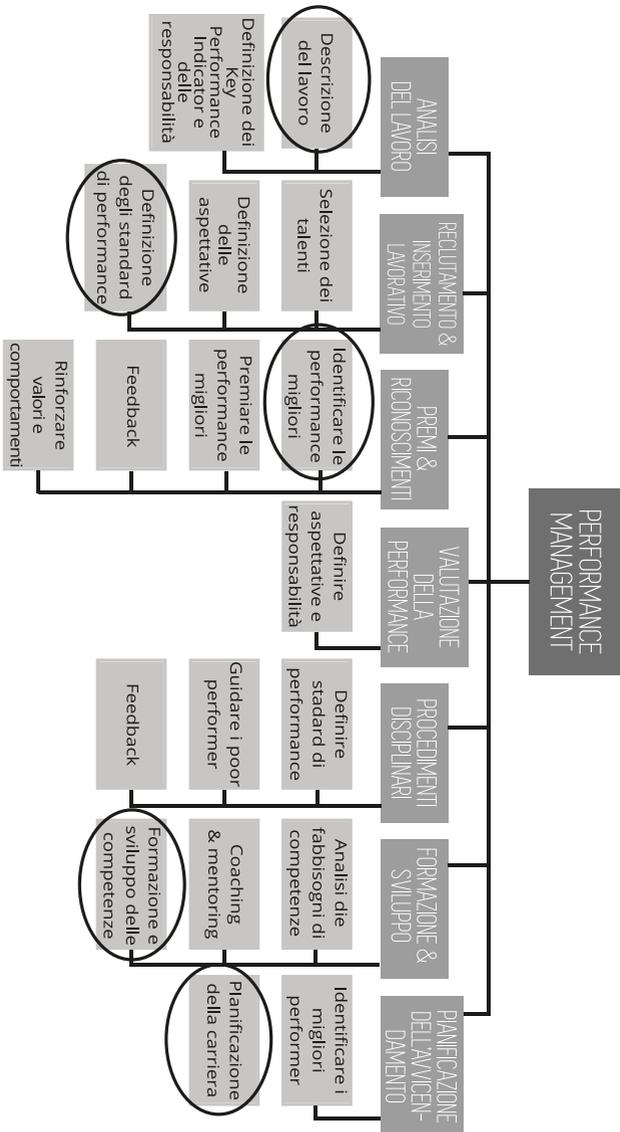
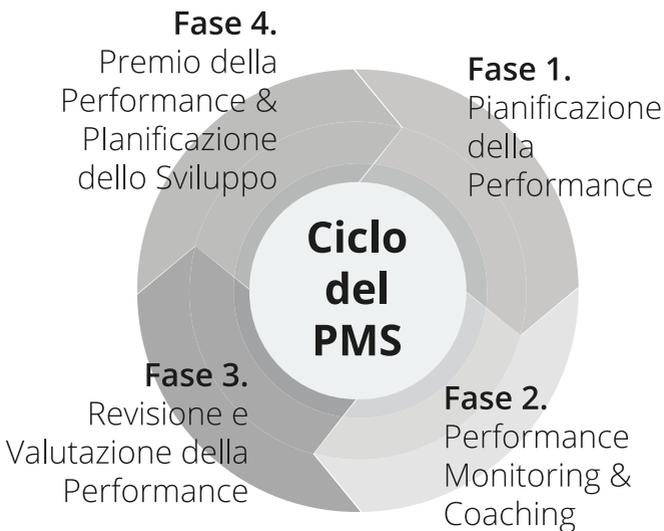


Figura 2: relazioni tra il PMP ed altre attività HR. Punti specifici di convergenza con le soluzioni proposte sono cerchiati in rosso. (Fonte: www.ahri.com.au)

## 7.2 Performance Management

---

Il Performance Management è un processo continuo di comunicazione tra un supervisore e un dipendente, finalizzato a sostenere il raggiungimento degli obiettivi strategici di un'organizzazione. Il processo (o sistema) di Performance Management è un ciclo, che include la definizione delle aspettative, la fissazione degli obiettivi, la restituzione del feedback e la revisione dei risultati. Il Performance Management di solito include quattro fasi, come illustrato dalla illustrazione che segue.



*Figura 3: il ciclo del PMS*

Come mostrato dalla figura, i termini possono differire leggermente ma non variano nel significato. Le 4 fasi possono essere descritte come segue:

**1. Pianificazione della Performance: fissazione degli obiettivi di performance.**

I lavoratori e i manager si incontrano per definire in maniera chiara gli obiettivi attesi per l'anno di riferimento (o per altri periodi di tempo). Tali obiettivi stabiliscono cosa ci si aspetta che i lavoratori debbano compiere e realizzare nel periodo definito. E' auspicabile che manager e lavoratori definiscano obiettivi di tipo S.M.A.R.T<sup>5</sup>.

**2. Monitoraggio e Coaching/Sviluppo:** seguire e sostenere il processo di implementazione – osservare la performance dei lavoratori e verificarla con regolarità, fornendo feedback.

Una volta che gli obiettivi sono fissati, i manager dovrebbero verificare la situazione insieme ai lavoratori con regolarità e fornire feedback sulla base delle osservazioni della performance effettuata. E' ugualmente importante fornire feedback sia relativamente alle aree di successo che a quelle di debolezza. Le verifiche servono anche a offrire la possibilità di aggiustare e correggere gli obiettivi. Il coaching è un metodo efficace di fornire feedback, perché aiuta a definire la performance e aumenta la probabilità che i lavoratori raggiungano i risultati sperati<sup>6</sup>.

---

5 S.M.A.R.T. è l'acronimo di Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time scaled. La definizione delle fasi del PMP è tratta e adattata da <http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management/cycle/planning>

6 La definizione è tratta e adattata da <http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management/cycle/check-in>

### **3. Valutazione (o Performance Development Review): valutare la performance e le competenze dei lavoratori.**

La valutazione serve a verificare la performance generale e lo sviluppo del personale nell'ambito del PMP, applicando una scala di giudizio in relazione alla misurazione dei fabbisogni di sviluppo passati, attuali e futuri. L'obiettivo principale di questa fase è quello di fornire supporto al lavoratore nel raggiungere il livello più alto di performance attraverso la creazione di consapevolezza sulle aree di forza e di debolezza sulle quali è necessario intervenire<sup>7</sup>.

### **4. Premio e Sviluppo (o Revisione e Valutazione): collegare la performance alla premialità ed al riconoscimento.**

In questa fase, viene riconosciuta e premiata la performance più alta, per esempio attraverso un premio di produzione o altri benefit, e vengono pianificati ulteriori sviluppi di carriera.

Per gli scopi di questo capitolo è opportuno fare riferimento a ulteriori due aspetti del Performance Management:

- 1.** L'applicazione del PM nelle piccole aziende
- 2.** L'applicazione del PM in fasi diverse della carriera lavorativa.

Riguardo al primo punto, il Performance Management viene di solito applicato dalle grandi industrie, mentre quelle di piccole dimensioni hanno difficoltà ad adottarlo a causa della sua complessità e dei costi. Le PMI, d'altra parte, sono spesso prive di una unità o ufficio dedicato alle risorse umane, per cui il PM può configurarsi come un carico gestionale e burocratico eccessivo. Per questi motivi, le PMI hanno un accesso molto limitato a pratiche che, per contro, potrebbero fortemente migliorare la loro produttività. Professionisti ed esperti concordano che un'applicazione efficace e sostenibile del processo PM è possibile anche per le PMI e che può generare benefici molto rilevanti. La questione è come semplificare il processo e renderlo sufficientemente flessibile per

---

<sup>7</sup> La definizione di questa fase del PMP è adattata da [www.hrinform.com.au](http://www.hrinform.com.au)

essere facilmente adattato alle esigenze specifiche di ciascuna azienda. La soluzione può essere trovata nel ridurre il processo al suo nucleo, che è composto da tre attività fondamentali che ogni azienda può facilmente realizzare, a prescindere dalle sue dimensioni. Queste fasi sono: la pianificazione, la verifica e la revisione, e corrispondono a grandi linee alle prime tre fasi sopra descritte.

Relativamente al secondo punto, il PM viene di solito applicato con persone che sono dipendenti dell'azienda e che lavorano per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo non implica che non possa essere applicato in diverse situazioni, cioè ogni volta che possa risultare utile per valutare le performance e migliorare le strategie, le pratiche o i piani di un'azienda. Gli esperti suggeriscono, ad esempio, di usarlo per la valutazione dei neo-assunti<sup>8</sup> (prima della fine del periodo di prova, per confermare l'assunzione oppure prolungare la prova), oppure nell'ambito di un processo di valutazione pre-inserimento lavorativo<sup>9</sup>. Questo ultimo aspetto si basa sulla definizione di abilità e competenze relative al posto di lavoro, come nello studio CEDEFOP 2006 "Typology of knowledge, skills and competences"<sup>10</sup>.

Per gli scopi di questo manuale, gli aspetti in questione sono stati strettamente integrati allo scopo di fornire uno strumento ampio e flessibile per gestire il PM e specialmente la valutazione della performance in situazioni e organizzazioni diverse.

---

8 „New Employee Performance Evaluation INFORMATION AND INSTRUCTIONS“ by North-eastern State University (U.S.A.) disponibile al sito <https://offices.nsuok.edu/portals/34/documents/new-employee-performance-evaluation.pdf>

9 I riferimenti in questo senso sono forniti essenzialmente da blog professionali come <https://resources.workable.com/blog/skills-assessment>

10 “[they] are associated with job performance (Herman and Kenyon, 1987; Nitardy and McLean, 2002), whether this is just adequate achievement of work objectives (Green, 1999) or high performance (Mirabile, 1997). Since competence [...] is specific to an occupation, it is ‘by definition, related to the technical aspects of performance’ (Stewart and Hamlin, 1994, p. 4) and ‘assessment of competence should be grounded in performance in the workplace’ (Norris, 1991, p. 4). (page 44)”

## 7.2.1 Quadro teorico di riferimento

---

Una buona introduzione generale è quella fornita dall'Università di Berkeley. Per una disamina della letteratura sull'argomento, si veda Fauske, Busi & Alfnes disponibile al sito:

<https://www.sintef.no/globalassets/project/smartlog/publikasjoner/2008/jomsav2-paper.pdf>

## 7.2.2 Strumenti

---

Esistono diversi strumenti gratuitamente accessibili per il PM sul web. Per gli scopi di questo manuale, ci riferiamo in particolare ai seguenti:

- sviluppate dal team HR dell'Università di Berkeley, California, disponibili al sito <http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management>
- Risorse sviluppate dallo HR Council for the Non-profit Sector Community - Foundations of Canada, disponibile al sito <http://hr-council.ca/hr-toolkit/keeping-people-performance-management.cfm>

## 7.3 Il caso CERTLAB

---

Il caso di studio è preso dal progetto CERTLAB, finanziato dal fondo europeo per l'integrazione dei cittadini provenienti dai paesi terzi e condotto in Italia da *ARES scarl* in partnership con i centri per l'impiego della Provincia di Campobasso nel 2012<sup>11</sup>. Il progetto era finalizzato a fornire orientamento, verifica e certificazione delle abilità di un gruppo di 70 persone provenienti da paesi di via di sviluppo allo scopo di potenziare la loro occupabilità rendendo le loro competenze maggiormente riconoscibili. Il target group era composto da badanti (in maggioranza donne provenienti dall'Est Europa) e braccianti agricoli (in maggioranza uomini provenienti dall'Africa). Un piccolo gruppo di badanti, circa 10, ed un gruppo più piccolo di braccianti agricoli, circa 3, erano già stati assunti da imprese locali, mentre altri erano in contatto con potenziali datori di lavoro. Altri ancora erano invece alla ricerca di lavoro. Le principali attività previste dal progetto erano le seguenti:

1. Orientamento di 1o Livello (informazione, accoglienza, raccolta di dati, definizione dei canali comunicativi);
2. Orientamento di 2o Livello (colloqui individuali finalizzati a ri-definire obiettivi, attitudini e aspirazioni);
3. Verifica e certificazione delle abilità e delle competenze;
4. Disseminazione verso potenziale datori di lavoro attraverso il networking online, siti web ed eventi di networking.

Grazie ad una campagna di comunicazione mirata, un gruppo di circa 15 datori di lavoro ha dichiarato il proprio interesse nell'assumere alcuni dei candidati, ma ha anche richiesto sostegno per poter accertare il possesso delle competenze richieste ed ha di conseguenza affidato ad ARES il compito di effettuare questa verifica. Dal momento che la verifica e la certificazione delle competenze non costituiscono un procedimento

---

<sup>11</sup> Un manuale metodologico è stato prodotto e messo gratuitamente a disposizione sul sito web di progetto [www.progettocertlab.it](http://www.progettocertlab.it) (in italiano), che ospita tutte le risorse prodotte e che funziona anche come database online delle candidature.

standardizzato, specialmente quando coinvolgono migranti e competenze acquisite in contesti informali, questo compito ha assunto la forma di una sfida. Il team ARES ha dovuto ideare e implementare un intero processo partendo da pochi punti di riferimento – essenzialmente, l'esperienza precedente nell'ambito di un progetto LLP sugli strumenti per la trasparenza delle qualifiche<sup>12</sup> e come fornitori di servizi per l'orientamento lavorativo presso un centro locale pubblico di servizi per l'impiego.

Tenendo in considerazione quanto appreso sul sistema europeo dei crediti e l'esperienza accumulata nel campo dei servizi all'impiego, ARES ha progettato una strategia che potesse integrare strettamente l'orientamento e la certificazione sul modello ECVET. La strategia è risultata vincente: tutte le persone coinvolte hanno migliorato le proprie abilità e hanno ottenuto la certificazione. Fatto ancora più rilevante, i partecipanti hanno apprezzato molto le attività, compresa quella di valutazione: questo significa che la sessione di verifica è stata percepita come qualcosa di utile e piacevole e non come qualcosa di noioso e ansiogeno. In termini di occupabilità, il successo è stato dato dal fatto che più del 30% dei candidati è stato pre-selezionato dai datori di lavoro e 12 sono stati effettivamente assunti alla fine del progetto.

### 7.3.1 Quali sono stati i benefici derivanti dall'adozione di ECVET?

---

ARES ha identificato CERTLAB come caso di studio in quanto esempio di come i principi della verifica e della certificazione delle competenze, secondo il sistema europeo dei crediti, possano essere applicati in modo flessibile, modulare e intelligente così da essere facilmente e proficuamente incorporati in un processo più ampio e complesso – come, ad esempio, il sistema del Performance Management. In questa prospettiva, i principali punti di convergenza sono i seguenti:

---

<sup>12</sup> Lifelong Learning Programme Leonardo da Vinci Partnership "Tri-Lamp-Transparency Instruments in Education and Labour Market Policy" – 2011-2013 (coordinato da ENTER, AT)

- a. Il processo di verifica e certificazione doveva essere applicato a due diversi tipi di lavoro, entrambi caratterizzati da un basso livello di strutturazione: questo implica che, a fortiori, la metodologia risultante può essere potenzialmente applicata ad una ampia gamma di lavori, comprendente anche quelli meno strutturati (per i quali descrizioni standardizzate non sono disponibili);
- b. Il processo di verifica e certificazione non è direttamente collegato alla mobilità, ma certamente è in grado di promuoverla;
- c. Il processo di verifica e certificazione è stato progettato in modo da essere realizzato con risorse umane e di tempo limitate – venendo in tal modo incontro alle esigenze di molte aziende, e specialmente delle PMI.

### 7.3.2 Come ha funzionato – parte 1: Descrizione delle unità di learning outcome e dei punti ECVET

---

Questa sezione fornisce una panoramica sulle procedure di verifica e certificazione adottate dal progetto CERTLAB e particolarmente rilevanti in relazione agli scopi di questo manuale. Al fine di identificare le conoscenze, le abilità e le competenze da valutare e certificare, ARES ha condotto una analisi preliminare degli elementi centrali dei due profili lavorativi in questione – bracciante agricolo e badante. In assenza di qualsiasi descrizione formale e ufficiale, le fasi chiave del processo lavorativo sono state scomposte (i.e. le più comuni e rilevanti per la definizione dei lavori in questione come *quei lavori specifici*) in un piccolo gruppo di procedure e compiti. La descrizione di ciascuna procedura permette l'identificazione di una serie di conoscenze, abilità e competenze associate, le quali sono state raccolte in pacchetti (unità), nel modo che segue:

**Profilo lavorativo:** Bracciante Agricolo

**Unità 1:** Potatura dell'olivo

**Conoscenze:**

- x L'apprendente è in grado di distinguere i diversi strumenti e le corrispondenti procedure;
- x L'apprendente è in grado di scegliere lo strumento migliore per svolgere un determinato compito;
- x L'apprendente conosce i nomi tecnici degli strumenti (nel caso in esame: le cesoie e le forbici da potatura);
- x L'apprendente conosce le regole di sicurezza e di igiene sul lavoro e le azioni da realizzare per garantirne il rispetto.

**Abilità:**

- x L'apprendente è in grado di ricevere ordini, di pianificare le azioni da fare e la procedura da adottare;
- x L'apprendente è in grado di riconoscere diversi strumenti e di selezionare quello più adatto a svolgere il compito richiesto (nel caso in esame: cesoie e forbici da potatura);
- x L'apprendente è in grado di maneggiare con sicurezza e destrezza le attrezzature relative al proprio ruolo/compito;
- x L'apprendente è in grado di svolgere correttamente i compiti assegnati;
- x L'apprendente è in grado di lavorare sia da solo che in gruppo.

**Competenze:**

- x L'apprendente è in grado di riflettere sulle proprie azioni e di dare una valutazione dei risultati ottenuti;
- x L'apprendente è in grado di comunicare e discutere i risultati.

In aggiunta a questa unità, sono state definite e descritte altre 3 unità - e precisamente potatura della vigna, potatura dell'orto, semina e rinvaso. Nel complesso, le 4 unità intendevano descrivere le componenti chiave della qualifica corrispondente a Bracciante Agricolo<sup>13</sup>. Un peso diver-

---

13 In Italia la definizione delle qualifiche (livello EQF 3) è in carico alle Regioni, e pertanto non esiste uno standard comune nazionale. Questo è il link alla descrizione della Regione Emilia-Romagna <http://orienter.regione.emilia-romagna.it/orienter/exec/portale.jsessionid=rDMLUSjznj563M-Fl-jCSXfPs.undefined?actionRequested=performShowSchedaDettagliQualifica&qualifica=4-10>

so è stato inoltre attribuito a ciascuna unità per mettere in evidenza le parti più importanti, per cui la ripartizione risultante è stata la seguente: This was as follows:

**Unità 1 e 2:** 30% ciascuna;

**Unità 3:** 25%;

**Unità 4:** 15%

Questo differenziale può essere facilmente convertito in punti ECVET (che descrivono in forma numerica il "peso complessivo" di una qualifica e l'importanza delle singole unità in relazione alla qualifica complessiva): se assumiamo che l'intero programma di qualifica corrisponde a 60 punti ECVET (un anno, a tempo pieno), e dato che in questo caso ci stiamo occupando delle sue parti centrali, possiamo applicare la seguente proporzione: dato che 4 unità = 36 punti ECVET (60% del totale), la distribuzione risultante è:

**Unità 1 e 2 =** 10.8 punti ECVET ciascuna;

**Unità 3 =** 9 punti ECVET;

**Unità 4 =** 5.4 punti ECVET.

Riguardo al livello EQF corrispondente, dato che le qualifiche professionali corrispondono al livello 3, le 4 unità possono situarsi tra il livello 1 e 2, ed eventualmente essere integrate in un percorso di livello 3.

### 7.3.3 Come ha funzionato – parte 2: verifica e certificazione

---

Una volta descritte le learning outcome, ARES ha dovuto trovare un modo adeguato per verificarle e certificarle. Per risolvere questo problema, due punti sono stati tenuti in particolare considerazione: il concetto generale di valutazione performance-based e il modello di validazione e certificazione proposto dal progetto LLP Leonardo da Vinci ICARE<sup>14</sup>.

Una valutazione di tipo performance-based, in generale, misura l'abilità nell'applicare le abilità e le conoscenze apprese attraverso una unità di studi<sup>15</sup>. Tipicamente, gli apprendimenti devono svolgere un compito o una serie di compiti. I compiti variano da semplici risposte strutturate a complesse proposte progettuali. La forma migliore di verifica performance-based è quella di richiedere di svolgere un compito che corrisponde esattamente alle responsabilità reali di un professionista del settore. Anche se varia nella forma e nella struttura, ogni verifica performance-based ha alcune caratteristiche chiave, come l'autenticità, l'essere orientata al processo/prodotto, l'essere aperta rispetto ai possibili risultati/output e l'essere vincolata dal tempo.

---

<sup>14</sup> Il partner del progetto CERTLAB, la Provincia di Campobasso, è stato direttamente coinvolto in questo progetto e ha attivamente contribuito allo sviluppo del modello (maggiori informazioni al sito [www.icareplatform.eu/](http://www.icareplatform.eu/)).

<sup>15</sup> Per una panoramica generale sull'argomento si veda ad esempio il materiale messo a disposizione dalla Stanford University al sito <https://scale.stanford.edu/system/files/performance-assessment-era-standards-based-educational-accountability.pdf>.

### 7.3.4 La sessione di verifica

---

Tutti gli aspetti e le funzioni sopra citate sono stati tenuti in considerazione al momento di progettare le procedure di valutazione e, più in concreto, la sessione di verifica. Si è deciso di formare una commissione esaminatrice composta da tre membri: un esperto proveniente dal settore produttivo in esame (in questo caso, un imprenditore agricolo); un esperto in processi formativi ed un formatore del settore VET. La sessione di verifica è stata strutturata in due parti:

1. Un test scritto a scelta multipla<sup>16</sup>, finalizzato alla verifica delle conoscenze;
2. Una verifica performance-based, finalizzato alla verifica delle abilità e delle competenze.

Il test scritto era composto da 25 domande, ognuna collegata ad una figura. Ogni domanda aveva tre possibili risposte. Le 25 domande coprivano tutte le 4 unità descritte più sopra. I candidati avevano 30 minuti per completarlo.

La sessione performance-based di verifica è stata organizzata e svolta presso una scuola superiore del circondario, e precisamente nell'orto dell'Istituto Agrario "G. Pittarelli" di Campobasso. I candidati dovevano svolgere 4 diverse procedure, corrispondenti alle abilità ed alle competenze definite in precedenza (4 unità = 4 procedure). Osservandoli in azione, la commissione prendeva nota e compilava un foglio d'esame, sul quale, per ogni unità, erano indicati due item principali: uno relativo alla capacità di utilizzo degli strumenti e l'altro relativo all'abilità tecnica. La scala di valutazione era composta da tre livelli: povero, sufficiente e buono. Alla fine della sessione, la commissione doveva giungere ad esprimere un giudizio consensuale sul superamento o meno del test.

---

<sup>16</sup> Il test è disponibile in allegato alla pagina 55, si veda la nota n. 6.



**TEST DI CERTIFICAZIONE DI COMPETENZE PER BRACCIANTE AGRICOLO**

Prova eseguita il 31 marzo 2014

**«nome»**

**POTATURA ULIVI: Utilizzo degli attrezzi: cesoia e svettatoio**



Padronanza degli attrezzi

Scarsa  sufficiente  buona

Manualità

Scarsa  sufficiente  buona

**POTATURA DELLA VITE: Utilizzo attrezzi : cesoia e seghetto**



Padronanza degli attrezzi

Scarsa  sufficiente  buona

Manualità

Scarsa  sufficiente  buona

*Figura 6: prime due parti della sessione di verifica (unità 1 e 2) per i braccianti agricoli.*

La sessione è stata foto-registrata, come testimonia la foto seguente:

1) potatura e legatura della vite



*Figura 7: fotografia scattata durante la sessione di verifica - unità 2, potatura della vigna.*

### 7.3.5 Uso del Portfolio

---

Un portfolio è uno strumento per verificare la competenza lavorativa ed è fatto da prove del lavoro svolto e da altre forme di prove relative alla formazione e/o alle competenze possedute. Meno strutturato degli altri strumenti di trasparenza come ad esempio il CV Europass, può essere comparato al Portfolio Europass e allo European Skills Passport e la sua realizzazione può differire da un paese all'altro nel modo in cui deve essere composto e validato<sup>17</sup>. Le linee guida europee<sup>18</sup> per la valutazione delle competenze suggeriscono l'adozione del portfolio – definito come una raccolta strutturata di materiali che presentano e verificano abilità e conoscenze acquisite attraverso l'esperienza – in quanto strumento particolarmente utile. Un portfolio può includere riassunti, valutazione della performance, referenze da parte di datori di lavoro passati ed attuali, supervisori e colleghi, fotografie e esempi di lavori certificati da un referee. Può risultare utile per raccogliere quante più informazioni possibile sui candidati, ed anche per promuovere la loro auto-valutazione.

In questo caso di studio, ARES ha adottato il portfolio personale come strumento globale di trasparenza che potesse includere tutte le prove potenzialmente utili: la descrizione delle learning outcome, le informazioni ECVET (punti-credito), i dati EQF e NQF, i dati relativi alle sessioni di verifica (verifiche scritte e performance-based), foto e altre possibili informazioni. I portfolio sono stati creati in formato cartaceo e poi restituiti ai candidati in formato elettronico su una penna USB. Alcuni dei portfolio sono stati caricati sulla piattaforma online del progetto CERTLAB.

I potenziali datori di lavoro sono stati informati sui candidati e a quelli interessati a possibili assunzioni è stato dato l'accesso ai file dei portfolio per una prima analisi delle candidature. Successivamente, nel caso uno o più portfolio fossero stati valutati positivamente, è stata organizzata una riunione tra il potenziale datore di lavoro e il/i candidato/i, per aiutarli a definire possibili strategie di inserimento in azienda e di potenziamento delle competenze – una sorta di versione ridotta del PMP.

---

17 CEDEFOP 2014 "Validation of non-formal and informal learning Inventory".

18 Si vedano "European Guidelines for validating informal and non-formal learning", al sito [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4054\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4054_en.pdf), p. 61.

## 7.4 Come può funzionare nell'ambito del Performance Management? Cosa abbiamo imparato dal nostro caso di studio

---

Il caso di studio presentato in questo capitolo può essere visto come un adattamento del modello ECVET per renderlo più flessibile e efficace. Restando indipendente dal 3° Pilastro (processo di trasferimento) relativo alla mobilità (i pilastri sono elementi costitutivi di ECVET<sup>19</sup>), e implementando solo in via opzionale il 2° Pilastro (punti ECVET), il modello è incentrato sul primo Pilastro, relativo alla definizione, alla verifica ed alla certificazione delle competenze.

Nell'ambito del processo di Project Management, questo caso di studio può essere efficacemente preso come riferimento per:

1. La valutazione della performance del personale in relazione agli obiettivi stabiliti in precedenza – questo aspetto è orientato maggiormente alla performance aziendale;
2. La valutazione delle competenze del personale – valutazione delle competenze acquisite sia sul posto di lavoro che fuori, nella prospettiva dello sviluppo sia personale che professionale.

Inoltre, questo caso di studio presenta una serie di caratteristiche positive che lo fanno diventare un modello adatto ad essere incorporato nel PMP per l'implementazione ottimale di tutte le attività collegate alla valutazione ed alla certificazione delle competenze. Il modello dimostra infatti di essere:

- Valido dal punto di vista teorico e robusto dal punto di vista metodologico, poiché ha basi scientifiche solide e validate da numerosi progetto nazionali ed europei;
- Altamente flessibile dal punto di vista operativo e pratico, nonché facilmente adattabile a ogni tipo di situazione analoga;
- Economicamente sostenibile e dall'ottimo rapporto costi/benefici, in quanto può essere applicato in un periodo ridotto di tempo e con risorse limitate.

---

19 Sono: 1. unità delle learning outcome; 2. Punti ECVET; 3. Processo di trasferimento.

## 7.5 Sommario

---

In questo capitolo abbiamo esplorato la convergenza tra le pratiche di Performance Management aziendale e le metodologie performance-based ECVET per verificare e certificare le competenze. È stata fornita una panoramica generale di cosa è il Performance Management, riservando particolare attenzione ai fabbisogni specifici delle PMI e alle componenti centrali del Performance Management maggiormente collegate alla valutazione delle competenze.

Il capitolo comprende inoltre un caso di studio particolare, relativo al progetto CERTLAB, finalizzato a verificare e certificare le competenze di migranti in modo da facilitare il loro inserimento lavorativo. Nell'ambito del progetto CERTLAB, è stata sviluppata una metodologia flessibile e affidabile, capace di integrare i principi della valutazione performance-based con quelli relativi al modello ECVET, per condurre un processo integrato di valutazione della performance e delle competenze, nella prospettiva di (a) un inserimento lavorativo a breve termine, e (b) un percorso di sviluppo professionale a medio e lungo termine.

Prendendo in considerazione le quattro fasi principali del PMP, è chiaro che queste attività e funzioni corrispondono alle fasi centrali del PMP. Per questo, la soluzione sviluppata può essere proposta come metodologia flessibile, affidabile e sostenibile per condurre le attività di Performance Management in ogni tipo di organizzazione, a prescindere dalla grandezza e dalle risorse disponibili, attraverso un processo di integrazione e adattamento alle specifiche situazioni di principi operativi e strumenti performance-based e di tipo ECVET. La metodologia proposta può essere applicata da gruppi ristretti di esperti o anche da un solo esperto.

Gli aspetti da considerare maggiormente, in riferimento al caso di studio esaminato, sono i seguenti:

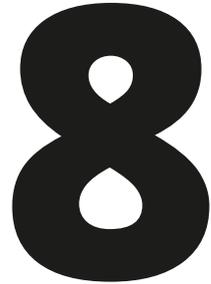
- 1.** Un'analisi preliminare dettagliata e attenta dei ruoli, delle funzioni e dei compiti è cruciale per ogni tipo di valutazione;
- 2.** L'approccio ECVET orientato ai risultati è funzionale ad una descrizione completa delle learning outcome che traccia, a sua volta, il percorso per una efficace valutazione;
- 3.** L'approccio ECVET include la possibilità di assegnare pesi diversi a diverse componenti delle outcome, in modo da rendere evidente la rilevanza delle unità di apprendimento e di competenze rispetto ai singoli ruoli lavorativi;
- 4.** Nella prospettiva del Performance Management, la valutazione è un processo continuo, per cui la verifica regolare e costante, unitamente alla raccolta di feedback, alimenta un processo di miglioramento continuo;
- 5.** Se compresi in maniera corretta, i principi delle metodologie descritte possono essere applicati in ogni tipo di organizzazione e in tal modo contribuire alla crescita sia dell'organizzazione che del singolo lavoratore.



# Sviluppo della Leadership

Marta Palacio e Javier Riaño

---



## 8.1 Caso di studio

---

Toro, azienda produttrice di macchine tosaerba, era abituata a sostenere alle cause giudiziarie a causa dei pericoli associati all'utilizzo delle macchine aziendali. Durante la seconda metà degli anni '80, l'azienda ha dovuto affrontare gravi problemi finanziari e ha assunto Ken Melrose come CEO. Uno dei suoi primi successi è stata la riduzione del costo delle cause, ottenuto attraverso la messa in atto di una nuova politica di mediazione e la promozione di un importante tratto collegato alla leadership: l'empatia.

Prima dell'arrivo di Melrose, Toro affrontava mediamente 50 processi all'anno relativi a danni di una certa gravità. Melrose è invece passato ad un approccio diverso e ha deciso di affrontare i reclami legati all'affidabilità dei prodotti. Questo approccio ha compreso l'invio di un rappresentante dell'azienda ad incontrare le persone che avevano subito danni a causa dei prodotti Toro, insieme alle loro famiglie. L'obiettivo era quello di capire cosa andava storto, di esprimere la solidarietà dell'azienda e di essere attenti ai bisogni delle famiglie coinvolte. Il risultato principale di questa nuova politica è stata una percentuale di risoluzione delle controversie pari al 95%, insieme ad un consistente risparmio economico.

***I grandi leader riconoscono i problemi e fanno quello che è necessario per risolverli. Sono aperti e empatici, e lasciano che i loro valori guidino le loro azioni.***

Possiamo definire lo sviluppo della leadership come "lo sforzo intenzionale di offrire ai leader effettivi e a quelli emergenti opportunità di imparare, crescere e cambiare", attraverso l'insegnamento delle competenze correlate alla leadership come la comunicazione, la capacità di motivare gli altri ed il management. Lo scopo è quello di "produrre nel

tempo persone in possesso delle abilità necessarie a svolgere il ruolo in oggetto all'interno dell'organizzazione<sup>20</sup>”.

Il grafico che segue illustra il processo di sviluppo della leadership e mostra la relazione di ciascuna fase con gli strumenti europei di trasparenza:

## **BITTE ÜBERSETZUNG!**

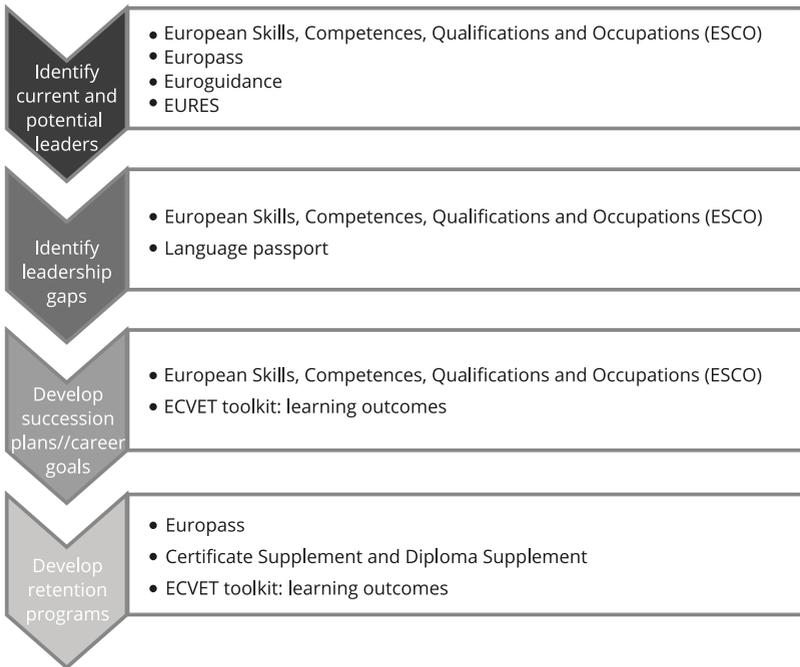


Figura 1 – Il processo di sviluppo della Leadership e il possibile utilizzo di ECET e degli altri strumenti europei per la trasparenza (elaborazione originale).

## 8.2 Sfide relative alla Leadership

---

L'importanza della leadership nella gestione aziendale è evidente da osservazioni come la seguente: *Un buon leader può far diventare un successo di un business plan debole, ma un leader cattivo può far fallire anche il migliore business plan.*

La leadership efficace si fonda sul saper prendere giuste decisioni e sul saper risolvere problemi in modo da ottenere un impatto positivo sul futuro dell'azienda. Un **problem solving** e **decision making** efficace richiede di sapere come applicare il ragionamento e la conoscenza che abbiamo in modo da massimizzare le possibilità di successo e di favorire **l'innovazione**.

Le aziende, nel trovare e nello sviluppare i leader, si trovano ad affrontare due sfide principali:

1. Devono identificare candidati qualificati per coprire i ruoli attuali e futuri di leader
2. Devono sviluppare un programma di leadership per coltivare e sviluppare i leader di domani.

Queste sono le ragioni per cui sviluppare una leadership efficace utilizzando un programma coerente di talent management a tutti i livelli dell'organizzazione può far ottenere in cambio un significativo valore produttivo. Allo scopo di identificare, attrarre, impiegare e trattenere talenti di leadership in azienda, le aziende devono attuare programmi di sviluppo della leadership che danno il giusto rilievo alle strategie di reclutamento, allo sviluppo dei dipendenti ed alla pianificazione delle carriere.

Le sfide relative alla leadership che le aziende si trovano ad affrontare includono:

- **Costruire e mantenere buone leadership:** il “2008 IBM Global Human Capital Study” rileva che più del 75% di chi ha risposto ha identificato la costruzione della leadership come la sfida maggiore tra quelle affrontate.
- **La scarsità generale di talento:** secondo la Taleo Research survey, più dell’80% delle 930 aziende analizzate afferma che la scarsità generale del talento può vanificare ogni sforzo in direzione dello sviluppo della leadership.
- **Il pensionamento dei baby boomer:** secondo il PricewaterhouseCoopers (PwC) Saratoga’s “2008/2009 Human Capital Effectiveness Report,” il 19% dei manager e il 29% dei profili executive ha avuto la possibilità di andare in pensione entro il 2015. Si tratta di un fenomeno che dovrebbe suscitare molta attenzione e dare impulso ad una pianificazione efficace per la successione delle “prime linee” nella prospettiva di assicurare il successo futuro alle aziende.

Pertanto, elaborare un **programma di sviluppo della leadership** per garantire la copertura di questi ruoli costituisce una sfida decisiva per i prossimi tre anni. Come possiamo riconoscere dunque il potenziale di leadership e distinguere un buon leader da un buon manager? Le aziende di successo hanno bisogno di entrambi, ma tra questi ruoli ci sono differenze sostanziali. Mentre i leader influenzano, ispirano e guidano le persone verso un obiettivo comune, il ruolo di un manager è quello di gestire senza problemi le attività quotidiane di un’organizzazione. Lo sviluppo dei dipendenti deve riflettere queste differenze e offrire la possibilità di crescita di entrambe le serie di competenze. La tabella che segue presenta le differenze fondamentali tra i due ruoli aziendali.

Differenze fondamentali tra i ruoli di Manager e Leader	
Funzioni manageriali	Abilità relative alla Leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pianificare</li> <li>● Coordinare, controllare e eseguire attività</li> <li>● Organizzare attività e risorse umane</li> <li>● Lavorare con le strutture esistenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creare la vision e l'entusiasmo</li> <li>● Stabilire la direzione, motivare e ispirare le persone a seguirla</li> <li>● Allineare le persone</li> <li>● Costruire nuove relazioni e strutture</li> </ul>

Tabella 1 - Differenze fondamentali tra i ruoli di Manager e Leader <sup>21</sup>

Quella che segue è una lista delle funzioni tipicamente associate alla progettazione di un programma efficace di sviluppo della leadership:

- **Reclutamento:** individuare il talento relativo alla leadership;
- **Valutare:** valutare le capacità di leadership sia internamente che esternamente;
- **Performance management:** per monitorare e apportare correzioni nel corso del processo di sviluppo dei leader;
- **Pianificare la successione:** per evitare futuri fabbisogni di leadership;
- **Pianificare la carriera:** per mettere i lavoratori in grado di comprendere le opportunità disponibili relative alla leadership e stabilire obiettivi di carriera;
- **Sviluppo:** per creare una roadmap per colmare i fabbisogni di competenze.

Un programma efficace di sviluppo della leadership inizia con l'allineamento con la strategia aziendale e con la comprensione del tipo di stile di leadership che è necessario sviluppare. Una serie continua di fasi, così come delineata nella tabella seguente, pone l'organizzazione nella condizione di soddisfare i fabbisogni attuali e futuri di leadership.

<sup>21</sup> Source: Seven Steps for Effective Leadership Development, An Oracle White Paper June 2012

<b>Checklist relativa allo sviluppo della Leadership</b>	
<b>Fase</b>	
<b>1</b>	Determinare lo stile migliore di leadership in relazione all'organizzazione.
<b>2</b>	Identificare i leader attuali e potenziali all'interno dell'azienda.
<b>3</b>	Identificare i fabbisogni di leadership.
<b>4</b>	Sviluppare programmi di successione per i ruoli critici.
<b>5</b>	Sviluppare obiettivi di carriera per i leader potenziali.
<b>6</b>	Sviluppare una roadmap relativa alle abilità per i futuri leader.
<b>7</b>	Sviluppare programmi di permanenza in azienda per i leader attuali e futuri.

*Tabella 2 - Leadership development checklist* <sup>22</sup>

Come Karl Popper<sup>23</sup>, uno dei più influenti filosofi della scienza del XX secolo, ha affermato una volta, "Tutta la vita è un risolvere problemi" e i leader migliori sono i migliori solutori di problemi. Hanno la pazienza di fare un passo indietro e di osservare il problema da una angolatura più ampia. Si dice che abbiano una visione circolare, perché riescono a vedere tutto intorno, davanti e dietro il problema, e che siano in grado di vedere molto al di là dell'ovvio. I migliori leader affrontano i problemi attraverso la prospettiva dell'opportunità. Un leader non vede mai un problema come una distrazione, ma piuttosto come un'occasione che consente di migliorare e di rendersi conto di opportunità prima non notate.

<sup>22</sup> Source: Seven Steps for Effective Leadership Development, An Oracle White Paper June 2012

<sup>23</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Popper](https://en.wikipedia.org/wiki/Karl_Popper)

## 8.3 Alcuni esempi pratici di sviluppo della Leadership

---

Questa parte del capitolo si sofferma su tre casi pratici che possono offrire buoni suggerimenti, dal momento che presentano:

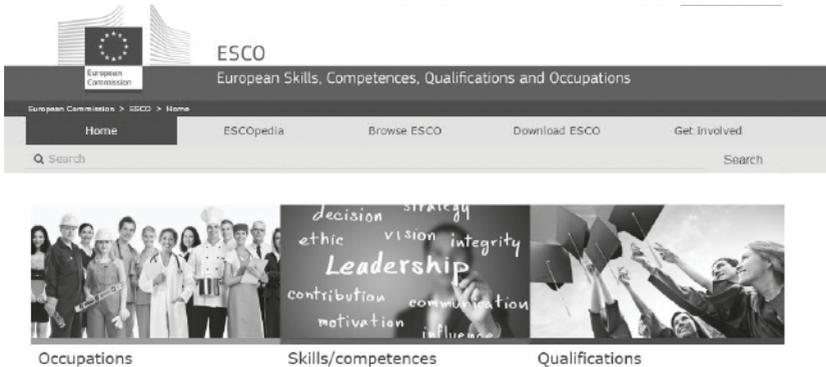
1. Un caso esemplare di gestione aziendale collegato allo sviluppo della leadership;
2. Un esempio di applicazione del sistema ECVET o di un altro strumento europeo analogo;
3. L'analisi dei benefici principali derivanti dall'uso di questi strumenti nello sviluppo della leadership.

- **Primo caso di studio:**

La sfida, nel primo caso di studio, è quella di determinare i requisiti attuali e futuri della leadership e di compararli con quelli posseduti dall'attuale gruppo di leader, nonché di identificare e valutare i leader potenziali nell'organizzazione attraverso la definizione delle abilità e delle competenze necessarie per svolgere i ruoli in oggetto.

Per affrontare questa sfida, è auspicabile applicare la classificazione europea delle abilità e delle competenze - European Classification of Skills/Competences, Qualifications and Occupations (ESCO):

- o ESCO è la classificazione multilingue delle abilità, delle competenze, delle qualifiche e delle occupazioni europee. Identifica e categorizza in 25 lingue abilità, competenze, qualifiche e occupazioni rilevanti per il mercato del lavoro e per il sistema formativo europeo. Il sistema fornisce anche la descrizione dei profili occupazionali evidenziando i rapporti che intercorrono tra le componenti citate. Per maggiori informazioni visitare il



sito:

<https://ec.europa.eu/esco/portal/home?resetLanguage=true&newLanguage=e>

Nel sito web, abbiamo accesso alla descrizione di due tipi di competenze:

1. Abilità e competenze trasversali. “Le abilità e le competenze trasversali sono rilevanti per un’ampia gamma di lavori e compiti (e.g. negoziazione, generazione di nuove idee, lavoro in team ecc.)”.
2. Abilità e competenze specifiche. “Le abilità e le competenze specifiche sono di solito rilevanti per uno specifico settore, contesto o compito (e.g. analisi biomediche, acconciature, programmazione CNC)”.

**ESCO in pratica**



Figura 1 - ESCO in pratica<sup>24</sup>

Se osserviamo più in dettaglio le abilità/competenze trasversali, il livello successivo mostra i gruppi di abilità e competenze in cui si raggruppano. Appaiono 5 gruppi, che includono: Attitudini e valori sul lavoro;

- o Applicazione della conoscenza;
- o Abilità e competenze sociali;
- o Lingua e comunicazione;
- o Abilità e competenze di ragionamento.

Cliccando su ciascun gruppo possiamo approfondire la struttura di queste abilità e competenze e trovare un'articolazione più dettagliata di sotto-abilità e competenze associate a ciascun gruppo, come negli esempi che seguono:

<sup>24</sup> Fonte: <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

- **Esempio 1**

### Livello 1

- o **Attitudini e valori sul lavoro**
- o Applicazione della conoscenza
- o Abilità e competenze sociali
- o Lingua e comunicazione
- o Abilità e competenze di ragionamento

### Livello 2

- o Attitudini e valori sul lavoro
  - o Valori
  - o **Attitudini**

### Livello 3

- o Attitudini
  - o Dimostrare impegno
  - o **Affrontare le sfide**

### Livello 4

- o Affrontare le sfide
  - o Gestire la frustrazione
  - o Gestire pressione
  - o Gestire l'incertezza
  - o Imparare dagli errori
  - o Adattarsi ai cambiamenti
  - o Fare tesoro dell'esperienza

Si tratta di specifiche abilità e competenze associate con le competenze più generali, nel caso specifico "affrontare le sfide", che, come possiamo vedere in questo capitolo, è una competenza importante per lo sviluppo della leadership. Se un lavoratore acquisisce e dimostra di possedere queste abilità e competenze, l'azienda lo può dunque identificare come leader potenziale.

- **Esempio 2**

### Livello 1

- o Attitudini e valori sul lavoro
- o Applicazione della conoscenza
- o **Abilità e competenze sociali**
- o Lingua e comunicazione
- o Abilità e competenze di ragionamento

### Livello 2

- o Abilità e competenze sociali
- o Lavorare con gli altri
- o **Guidare gli altri**

### Livello 3

- o Leading others
  - o **Exercise responsibility**
  - o Build relationships

### Livello 4

- o **Esercitare la responsabilità**
  - o Promuovere la qualità
  - o Facilitare i gruppi
  - o Sostenere i colleghi
  - o Sostenere il cambiamento
  - o Decidere le priorità
- o **Costruire le relazioni**
  - o Incoraggiare lo staff e i colleghi
  - o Mentoring
  - o Motivare lo staff e i colleghi

Queste sono le abilità e le competenze specifiche che sono associate alle competenze più generali, qui indicate come “Esercitare la responsabilità” e “Costruire relazioni”, entrambe direttamente collegate allo sviluppo della leadership. Nel management delle risorse umane di tipo classico, “affrontare le sfide”, “empatia” e “costruire relazioni” non erano presi in considerazioni come elementi chiave per una buona leadership, mentre controllo e procedure rigorose erano considerati sinonimi di (buona) gestione di un’organizzazione. Come mostrato nel caso di studio presentato all’inizio del capitolo, oggi, nelle aziende che intendono rimanere sul mercato e crescere, queste abilità e competenze sono diventate sinonimi di buona leadership.

Quindi, qual è il beneficio di usare ESCO e gli altri strumenti di trasparenza in relazione ai nostri scopi? I manager HR e gli altri professionisti nel campo delle risorse umane e dell’orientamento possono usare ESCO per migliorare la pianificazione, per elaborare procedure e per verificare le attitudini, le capacità, le abilità e gli interessi dei dipendenti in modo più accurato.

- **Secondo Caso di Studio:**

La sfida, in questo secondo caso di studi, è quella di permettere ai leader potenziali di descrivere accuratamente la conoscenza, le abilità e le competenze apprese nelle precedenti esperienze lavorative, a prescindere da dove sono state apprese. L’azienda può offrire a tal riguardo la formazione che serve (di tipo tradizionale e non tradizionale) a sviluppare gli obiettivi stabiliti. Per farlo, è auspicabile fare ricorso al Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

- Lo EQF intende aumentare la comparabilità dei livelli delle qualifiche nei diversi paesi. Funziona infatti come un “traduttore” che facilita la comunicazione e la comprensione tra i sistemi di qualificazione in Europa. I suoi otto livelli comuni sono descritti in termini di learning outcome: conoscenze, abilità e competenze. Questo permette di confrontare e valutare comparativamente tutti i sistemi nazionali di qualifiche (NQF). Gli apprendenti, i laureati, gli enti di formazione e i lavoratori possono

usare questi livelli per comprendere e comparare le qualifiche ottenute in paesi differenti e assegnati da organizzazioni appartenenti a sistemi di istruzione e formazione diversi. ([https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f%5B0%5D=im\\_field\\_entity\\_type%3A97](https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f%5B0%5D=im_field_entity_type%3A97)).

Una volta che i livelli nazionali delle qualifiche sono stati messi in relazione con lo EQF, diventa molto più agevole comparare e valutare le qualifiche nazionali nell'ambito del processo di riconoscimento delle qualifiche straniere al momento di spostarsi da un paese all'altro. L'obiettivo è che tutte le nuove qualifiche, i diplomi, i certificati e i documenti Europass presentino riferimenti precisi e corretti al corrispondente livello EQF.

Il principio più importante dello EQF è l'approccio basato sulle **learning outcome**, che sposta il focus sulle **conoscenze, abilità** e competenze che l'apprendente ha acquisito al termine del processo di apprendimento. Nel capitolo 6 sulla permanenza del personale in azienda sono contenuti altri esempi relativi alla formulazione delle learning outcome. Considerando che la trattazione si riferisce al livello di leadership all'interno di un'azienda, in appendice sono disponibili di descrittori che definiscono i livelli nel Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Quindi, qual è il beneficio di usare lo EQF per i nostri scopi? Il beneficio per le aziende è dato dal fatto che le aziende possono agevolmente trovare leader in possesso delle abilità ricercate anche all'estero. L'uso dello EQF risulta utile anche nel momento di pubblicizzare l'apertura di una posizione non solo a livello locale ma internazionale. Usare l'EQF come benchmark consente inoltre alle aziende di offrire ai candidati una descrizione comprensiva della formazione (formale ed informale) necessaria per il ruolo in esame.

- **Terzo caso di studio:**

La sfida relativa a questo terzo caso di studio è data dal fatto che una volta che i fabbisogni di leadership sono stati determinati e che i leader potenziali sono stati identificati all'interno dell'organizzazione, è necessario pianificare lo sviluppo delle abilità delle quali possono risultare carenti e identificare di conseguenza le migliori opportunità formative a livello internazionale.

Per affrontare questa questione, è auspicabile utilizzare il portale europeo della mobilità lavorativa (EURES):

- o **EURES è un portale online che offre un data base per ricercare opportunità formative organizzate per livello, argomento e area geografica. Permette inoltre alle aziende di pubblicizzare le proprie vacancy a livello europeo e di raggiungere lavoratori ovunque oltre i confini nazionali. Usando questo portale, un impiegato oppure un manager HR può trovare i CV che ricerca e organizzare e filtrare il processo di selezione del personale rendendolo più rapido ed efficiente. E' necessario registrarsi al portale come azienda per poter utilizzare tutte le funzioni del portale (<https://ec.europa.eu/eures/public/en/homepage>)**

The screenshot displays the EURES website interface. At the top, the European Commission logo and the text 'EURES The European Job Mobility Portal' are visible. Below this, there is a navigation menu with options like 'Home', 'News', 'Events', 'Statistics', 'Help and support', and 'Links'. A search bar is present with a 'LOG IN' button and a link to 'register at EURES'. The main content area is titled 'Find learning opportunities' and includes three filter buttons: 'Filter by Education Level', 'Filter by Subject', and 'Filter by Location'. Below the filters, the search results are displayed, showing 'Search found 167059 items'. The first result is for 'Energieausweis-Ersteller/in nach Art. 17 EPBD (Energy Performance for Building Directives)', listing various professional roles like 'Zielgruppe: BaumeisterInnen, Architekten/Architektinnen, TechnikerInnen, Installateure/Installateurinnen, PlanerInnen, EnergieberaterInnen, Konsultanten/Konsultantinnen, andere mit der Berechnung und Kontrolle von Energie-Ausweisen befasste Personen, ...'. A 'Provider Name' field is also visible at the bottom of the result.

EURES offre dunque l'opportunità di trovare informazioni, suggerimenti, opportunità formative, dati per il reclutamento e l'assunzione di personale, servizi per i lavoratori dipendenti e per cittadini che vogliono saperne di più sulla libera circolazione attraverso l'Unione Europea. EURES può contare su una rete di oltre 850 consiglieri EURES che sono in contatto quotidiano con chi cerca lavoro e chi lo offre in tutta Europa. Nelle regioni transfrontaliere, EURES svolge un ruolo importante nel fornire informazioni specifiche sulle possibilità di lavoro sui due versanti del confine, così come nel fornire aiuto per risolvere problemi collegati con gli spostamenti che lavoratori e datori di lavoro devono effettuare nella gestione delle loro attività da una parte e dell'altra della frontiera.

## 8.4 Sommario

---

Questo capitolo analizza i modi in cui un'azienda e i suoi manager delle risorse umane possono utilizzare gli strumenti europei per la trasparenza, ESCO, EQF e EURES, per creare un programma efficace di talent management a tutti i livelli e per sviluppare un programma coerente di sviluppo della leadership per l'azienda.

Un programma ben strutturato di sviluppo della leadership è la chiave per identificare, attrarre, assumere e trattenere una buona corporate leadership. Il programma dovrebbe includere una strategia comprendente le sette fasi elencate nella tabella 2.

Lo sviluppo della leadership rappresenta un intervento strategico per l'ottenimento di un output ottimale dal talent management aziendale e richiede l'attuazione efficace di diverse attività di talent management. Gli strumenti europei per la trasparenza citati in questo capitolo possono aiutare considerevolmente l'azienda a sviluppare le proprie strategie collegate alla leadership, incluso il reclutamento, la valutazione, il performance management, la pianificazione delle carriere e della successione, così come è stato illustrato nei casi di studio descritti.

I benefici di un buon programma di sviluppo della leadership includono:

- **L'accesso diretto ai bacini di leadership;**
- **L'allineamento del talento relativo alla leadership con gli obiettivi aziendali;**
- **Il miglioramento del clima aziendale e del morale dei lavoratori;**
- **L'aumento dei tassi di permanenza in azienda;**
- **Il miglioramento delle abilità di leadership;**
- **Il monitoraggio costante dei processi in questione.**

Tutte le organizzazioni hanno bisogno di leader forti per avere successo. Gli strumenti europei per la trasparenza presentati in questo capitolo offrono un valido aiuto per attuare il talent management e sostengono efficacemente il processo di identificazione e sviluppo, a tutti i livelli, dei leader migliori per la guida dell'azienda.



# Sommario

Sarah Land

---

9

Questo manuale ha preso l'avvio con la definizione del suo obiettivo principale: rendere il modello ECVET e il relativo toolkit, insieme ad altri strumenti europei per la trasparenza delle qualifiche, più familiari e facili da usare per i professionisti della gestione delle risorse umane, in modo che li possano adottare nella loro pratica quotidiana in azienda. Questo manuale, infatti, è stato pensato per permettere ai professionisti ed ai manager che lavorano nel campo delle risorse umane in Europa di comprendere e usare con facilità questi strumenti in modo da migliorare e rendere più efficiente il loro lavoro, adattandolo alle richieste di un'economia e di un mercato del lavoro sempre più complesso e variabile. L'obiettivo era dunque quello scrivere un manuale che potesse diventare un punto di riferimento metodologico ed operativo per manager HR, orientatori, counselor e coach.

In riferimento a questo scopo, il manuale offre dunque un'introduzione generale agli strumenti europei per la trasparenza, attraverso la descrizione teorica di tutti gli strumenti disponibili (capitolo 2) ed una serie di esempi concreti, casi di studio e consigli pratici di applicazione (capitoli 3-8). Il manuale tratta dunque di tutti i principali processi di gestione delle risorse umane: pianificazione, reclutamento e selezione, motivazione e sviluppo, mantenimento, formazione e sviluppo della leadership.

Nel passato, il maggiore ostacolo ad una piena integrazione degli strumenti europei di trasparenza nella gestione quotidiana delle risorse umane era costituito dal fatto che la maggior parte della letteratura e delle linee guida era stata scritta avendo come riferimento soltanto un pubblico di esperti in formazione. Inoltre, queste indicazioni erano di solito scritte usando un linguaggio tecnico e concetti teorici complessi di non immediata comprensione per i non addetti ai lavori, ed includevano esempi di applicazione riferiti soltanto a contesti formativi. Il gruppo di lavoro del progetto "ECVET goes Business" ha identificato in "questa distanza comunicativa" una delle principali barriere che ostacolavano la piena adozione di ECVET e degli altri strumenti nella gestione delle HR nelle aziende europee ed ha ritenuto necessario ed opportuno intervenire per correggere questo stato di cose e fornire ai professionisti del settore un adeguato supporto per migliorare e rendere più efficiente il loro lavoro attraverso l'applicazione consapevole e corretta degli strumenti in oggetto. Per questa ragione, il gruppo di lavoro di progetto si è

impegnato ad usare un linguaggio semplice e familiare al mondo delle aziende.

Ognuno dei capitoli segue la medesima struttura logica, pensata per rendere i concetti più tecnici e le nozioni più complesse facili da maneggiare e da applicare anche per chi non ha avuto esperienze precedenti in questo campo. Ad esempio, ogni capitolo inizia con un caso di studio che introduce un problema specifico con il quale è probabile che un manager HR si possa dover confrontare. La descrizione e l'analisi di questo problema è seguita dalla lista ragionata degli strumenti europei di trasparenza che possono essere d'aiuto nell'affrontare il problema. Il capitolo include consigli e suggerimenti pratici, fornendo una guida concreta al manager per affrontare le sfide della gestione delle risorse umane in modo innovativo e più efficiente. Così, per esempio, il capitolo 3, che tratta della pianificazione del personale, inizia con una panoramica sulle prassi che le aziende adottano più comunemente nella pianificazione del personale, per poi passare ad un caso di studio relativo ad un'azienda austro-italiana di costruzioni ferroviarie che ha vinto una gara d'appalto e deve assumere personale qualificato all'estero. Il capitolo passa poi a identificare le tendenze e le sfide della gestione attuale delle risorse umane in Europa, ed include consigli pratici su come usare gli strumenti in esame per affrontare con successo queste stesse sfide. Gli strumenti presentati sono parte della gamma di strumenti che l'Europa mette a disposizione per promuovere la trasparenza nella gestione delle qualifiche nei paesi membri e sono stati identificati come quelli potenzialmente più adatti per affrontare i problemi in esame. Così, ad esempio, per affrontare il problema dell'internazionalizzazione delle aziende e della loro forza-lavoro, si raccomanda l'uso dei descrittori del Quadro europeo delle qualifiche e si richiede che i candidati ad un posto di lavoro adottino gli strumenti Europass come il Certificato e il Diploma Supplement al momento di fare la domanda, allo scopo di agevolare la comprensione delle qualifiche ottenute in diversi paesi europei. Allo stesso modo, per affrontare il problema della frammentazione attuale delle qualifiche, per cui i candidati sempre più spesso sono in possesso di una serie di "mini-qualifiche" invece delle qualifiche tradizionali, corrispondenti a percorsi formativi completi e lunghi, la soluzione proposta è quella di usare la descrizione delle learning outcome contenute nel

modello ECVET per descrivere il profilo professionale ricercato e definire esattamente i contenuti che i candidati devono aver acquisito per poter svolgere i compiti caratteristici della posizione aperta. Infine, vengono presentate le tendenze attuali principali relativamente alle competenze chiave nell'ambito della pianificazione del personale.

Le competenze chiave sono state al centro di un dibattito notevole negli ultimi anni poiché, sempre di più, ai lavoratori viene richiesto di possedere una serie ampia e complessa di abilità, conoscenze e attitudini per essere in grado di svolgere bene i compiti collegati al loro ruolo ed essere inoltre capaci di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente. L'espressione "competenze chiave" è stata usata come termine ombrello per una gamma estesa di conoscenze relative a quest'area dinamica e altamente variabile di attività. Per essere sicuri che i candidati in possesso delle giuste competenze chiave vengano intercettati dal processo di selezione, il capitolo raccomanda che i professionisti delle HR utilizzino i descrittori dall'EQF unitamente alle descrizioni delle learning outcome mutate dal modello ECVET.

Analogamente, nel capitolo 4 possiamo vedere l'esempio di un'azienda del settore automobilistico che vuole diversificare e aggredire il mercato estero. Le aziende possono costruire strategie innovative di reclutamento attraverso l'uso degli strumenti europei di trasparenza. In questo esempio, noi possiamo osservare come l'azienda abbia usato con successo il CV Europass per creare il proprio template di CV online che ha aiutato a snellire e rendere efficace il processo di valutazione dei CV in vista dei colloqui. L'esempio mostra inoltre che le risorse associate allo EQF ed al toolkit Europass possono essere applicate dai manager HR che intendono applicare dei filtri quando ci si aspetta un numero elevato di candidature oppure nel caso che le aziende abbiano esplicito bisogno di reperire personale altamente qualificato e/o specializzato. In questo capitolo, vediamo esempi pratici di applicazione del CV Europass, del Personal Transcript, dell'uso dello EQF e di come può essere comparato ai quadri nazionali delle qualifiche, nonché di come queste risorse possono essere adottate come linee-guida per rivedere, aggiornare e migliorare i processi di reclutamento e selezione di un'azienda.

Nel capitolo 5, alcuni degli strumenti europei di trasparenza vengono presentati come mezzi per migliorare la motivazione dei lavoratori

e il loro sviluppo personale attraverso la promozione di opportunità di formazione, sviluppo professionale continuo e lifelong learning. Il caso di studio descrive in dettaglio la pianificazione della carriera e l'aumento della motivazione di un lavoratore –Miha – al quale viene offerta l'opportunità di migliorare le proprie competenze e di ottenere una promozione. In questo caso particolare, ECVET ed altre strumenti europei risultano utili nell'identificare con precisione ciò che i lavoratori hanno appreso, nonché nel migliorare il processo di trasferimento, riconoscimento e accumulo della conoscenza acquisita dai singoli lavoratori all'interno dell'azienda.

Poiché queste risorse si basano su principi comuni, come la struttura delle learning outcome e delle unità di apprendimento, questi elementi possono facilitare lo sviluppo dei percorsi individuali di lifelong learning e la pianificazione personale di ciascun lavoratore. Usando queste risorse come guida, i manager HR possono condurre la pianificazione su basi individualizzate, sui desideri e le ambizioni dei singoli lavoratori coinvolti, possono fissare obiettivi concreti da raggiungere in termini di acquisizione di conoscenze, abilità e competenze e possono progettare un percorso in modo tale che i lavoratori possano raggiungere questi obiettivi mentre, nello stesso tempo, contribuiscono allo sviluppo dell'azienda e del suo capitale umano. In tal modo, questi strumenti e queste risorse si possono usare per lo sviluppo professionale dei lavoratori.

Il capitolo 6 tratta invece del problema di come mantenere la forza-lavoro all'interno dell'azienda e spiega come ECVET ed altri strumenti analoghi possano risultare utili in questo senso. Per illustrare come questo sia possibile, viene presentato un caso di studio abbastanza semplice e l'utilizzo degli strumenti in esame viene descritto a vari livelli in relazione all'offerta di opportunità specifiche di formazione all'estero. Il caso di studio parla di Hans, CEO di Avegia Personnel Services. Hans vuole trovare opportunità formative all'estero per i suoi dipendenti, ma vuole anche essere sicuro che il training provider estero assicuri il giusto livello di qualità. Vuole inoltre che sia i lavoratori che l'azienda traggano il massimo beneficio da questa esperienza. In questo scenario, vediamo che Hans sceglie il Memorandum of Understanding come documento per garantire la qualità nella formazione: il MoU sarà emesso dall'organizzazione ospitante specificando le condizioni in base alle quali vengono

ottenuti i punti ECVET, nonché le norme che regolano la verifica, la validazione e il riconoscimento dei punti stessi.

Analogamente, Hans usa il Learning Agreement ECVET come template per assicurarsi che i lavoratori prendano la formazione seriamente e condividano la necessità di acquisire le learning outcome fissate. Successivamente, Hans lavora con l'organizzazione partner, un Istituto sloveno per la post-formazione, per definire il contenuto del programma di formazione. Per fare questo, utilizza le descrizioni ECVET delle learning outcome e delle learning unit, dal momento che entrambe si riferiscono alle conoscenze, alle abilità ed alle competenze che devono essere sviluppate come risultato della formazione dei lavoratori, con in più informazioni aggiuntive relative a come queste saranno valutate e validate.

Usando questi documenti per pianificare e condurre la formazione transnazionale, tutte le parti coinvolte sono ugualmente informate su come verrà svolta la formazione; in tal modo il CEO, i lavoratori e l'organizzazione ospite sono sullo stesso piano in termini di obiettivi - learning outcome e competenze - da raggiungere. Quando la formazione termina, Hans può utilizzare gli strumenti Europass, ed in particolare il Mobility document e/o il Certificate o Diploma Supplement, per documentare la formazione svolta. A questo proposito, la comunicazione tra il CEO e i lavoratori è fondamentale per il mantenimento della forza-lavoro, perché entrambe le parti possono trovare un accordo sul migliore percorso di carriera per i lavoratori che possa promuovere lo sviluppo personale attraverso l'identificazione di buone opportunità formative in altre nazioni europee e la successiva adozione di strumenti adatti a validare la formazione svolta. Inviare personale all'estero per la formazione è un mezzo efficace per incrementare la permanenza del personale in azienda e per motivarlo, perché contribuisce ad assicurare soddisfazione relativa al lavoro svolto, alla progressione lavorativa ed allo sviluppo personale mentre, allo stesso tempo, contribuisce al miglioramento del bagaglio personale delle conoscenze, delle abilità e delle competenze possedute, con un impatto positivo sull'azienda nel suo complesso.

Il capitolo successivo esplora la convergenza tra le pratiche aziendali di Project Management, le strategie performance-based ECVET e gli strumenti disponibili per verificare e certificare le competenze. La trattazione di questi temi è fatta in riferimento al progetto CERTLAB, realizzato

in Italia per verificare e certificare le competenze di lavoratori migranti in relazione a due tipologie di ruoli: braccianti agricoli e badanti. In questo caso di studio, il modello ECVET è stato usato per sviluppare una metodologia flessibile e affidabile che incorporava alcune tecniche di verifica performance-based messe in relazione e validate usando i principi ECVET. Il modello ECVET è stato dunque scelto per condurre la verifica delle competenze possedute/apprese perché basato sulle learning outcome, considerate come base per una valutazione efficace. Questo caso di studi rappresenta un esempio di come i principi della verifica e della certificazione delle competenze, secondo il sistema dei crediti ECVET, possa essere applicato in modo flessibile, modulare e intelligente per la validazione di competenze per lo più acquisite in paesi terzi. In questo modo, si dimostra anche come queste pratiche possano essere facilmente integrate nel processo aziendale di Performance Management, nonché per tracciare i progressi dei lavoratori nell'esecuzione dei compiti relativi al loro ruolo.

Il capitolo finale tratta delle pratiche di gestione delle HR finalizzate allo sviluppo della leadership. In questo capitolo, il caso di studio presentato evidenzia come il manager HR possa usare gli strumenti europei di trasparenza ESCO, EQF e EURES per creare un programma coerente di talent management a tutti i livelli dell'organizzazione e per sviluppare una strategia aziendale complessiva in tal senso.

Questi strumenti offrono guida, informazioni, portali web e template per sviluppare in maniera ottimale il programma di leadership, sia attraverso il reclutamento diretto dall'estero di nuovi lavoratori in possesso delle capacità di leadership desiderate, sia attraverso la selezione, all'interno dell'azienda, di lavoratori potenzialmente in grado di sviluppare queste capacità attraverso programmi formativi specifici. Le risorse disponibili attraverso ESCO, EQF e EURES possono essere d'aiuto a sviluppare tutte le componenti del programma, incluso il reclutamento di nuovi lavoratori o la selezione di lavoratori interni, la verifica del loro potenziale di leadership, la revisione e la gestione della loro performance in qualità di leader, la costruzione di un piano aziendale di successione, in modo che l'azienda non rimanga mai scoperta per quanto riguarda la funzione di leadership, e, infine, il supporto nel processo di pianificazione della carriera per quanto riguarda in modo specifico il potenziale

di leadership. Come già evidenziato, tutte le aziende hanno bisogno di leader per avere successo. A tale riguardo gli strumenti europei di trasparenza possono essere di grande aiuto nel migliorare le pratiche di talent management e per far crescere professionalmente questi leader. Questi strumenti fungono da supporto per l'identificazione e lo sviluppo dei leader che potranno condurre al meglio la business performance a tutti i livelli aziendali.

Attraverso tutti questi capitoli possiamo vedere come l'integrazione di ECVET e di altri strumenti analoghi nelle pratiche di gestione delle HR apporti benefici non solo ai manager HR – ai quali offre modelli, best practice e modelli operativi - ma anche ai lavoratori e all'azienda nel suo insieme. Gli esempi pratici descritti ci hanno fatto vedere come gli strumenti analizzati possano essere effettivamente integrati nella vita aziendale. Questi strumenti hanno una varietà di usi e applicazioni che possono davvero migliorare tutti i processi legati alla gestione delle risorse umane: dalla pianificazione del personale al mantenimento del personale in azienda ed allo sviluppo della leadership a tutti i livelli aziendali. A tale riguardo, questo manuale mostra come questi strumenti possano giocare un ruolo importante nell'ambito del reclutamento, della gestione, della motivazione, dello sviluppo e del mantenimento di talenti altamente qualificati nelle aziende, per aiutarle ad avere successo in un mercato del lavoro sempre più competitivo.



Termine	Significato/Breve descrizione
<b>Quadro europeo delle qualifiche (European Qualifications Framework)</b>	Il Quadro europeo delle qualifiche (European Qualifications Framework) è un quadro comune europeo che collega tra loro i singoli sistemi nazionali delle qualifiche, funzionando da traduttore allo scopo di rendere le qualifiche leggibili e comprensibili al di là dei confini nazionali del paese dove sono usate.
<b>Quadro delle qualifiche (Qualification Framework)</b>	Strumento per la classificazione delle qualifiche secondo una serie di criteri per i livelli di apprendimento specificati: intende integrare e coordinare le qualifiche nazionali e migliorare il processo di trasparenza, la progressione e la qualità delle qualifiche in relazione al mercato del lavoro e alla società civile. E' simile ma non identico al Quadro europeo delle qualifiche.
<b>European Credit system for Vocational Education and Training (ECVET)</b>	ECVET è l'acronimo di "European Credit system for Vocational Education and Training" – sistema europeo dei crediti per la formazione professionale. Si tratta di una serie di principi e strumenti che promuovono il riconoscimento dell'apprendimento in un contesto specifico, in modo che possa valere ai fini di un'effettiva qualifica anche in un altro. Questi principi possono essere applicati in modo flessibile in paesi diversi e in diversi contesti formativi. Alcuni paesi hanno deciso di usare ECVET soltanto in connessione con la mobilità internazionale, mentre altri lo usano in maniera estensiva in relazione alle strategie complessive di lifelong learning.

Termine	Significato/Breve descrizione
<b>European Quality Assurance in Vocational Education and Training</b>	EQAVET è una comunità di pratica che unisce gli stati membri, le parti sociali e la Commissione Europea nella promozione la collaborazione nello sviluppo e nel miglioramento della qualità nel settore VET attraverso l'uso del Quadro europeo di riferimento per la qualità - European Quality Assurance Reference Framework.
<b>Europass</b>	Europass ha lo scopo di aiutare le persone a rendere le proprie abilità e qualifiche più trasparenti e leggibili in tutta Europa, facilitando in tal modo la mobilità a scopo formativo o lavorativo.
<b>Learning Outcome</b>	<p>Le Learning Outcome sono dichiarazioni relative a ciò che un apprendente conosce, comprende ed è in grado di fare al termine di un processo di apprendimento. Di solito, i quadri relativi alle qualifiche indicano il livello generale occupato dalle learning outcome nell'ambito di una qualifica. Per gli scopi di ECVET il quadro di riferimento è quello dello European Qualification Framework (EQF).</p> <p>Le learning outcome possono essere usate per vari scopi come ad esempio stabilire descrittori delle qualifiche, la definizione stessa delle qualifiche, la progettazione dei curriculum, la valutazione ecc. Le learning outcome sono declinate su vari livelli di dettaglio in base agli scopi ed al contesto. Vengono inoltre sviluppate nell'ambito del processo della progettazione delle nuove qualifiche. Esistono diversi approcci all'identificazione e alla descrizione delle learning outcome, in base ai sistemi di qualifiche.</p> <p>Le learning outcome si possono acquisire attraverso una varietà di percorsi, modalità di realizzazione (school-based, in azienda, sul posto di lavoro ecc.), in diversi contesti di apprendimento (formale, non-formale e informale) e setting (i.e. paese, sistema formativo e scolastico ecc.).</p>

<b>Termine</b>	<b>Significato/Breve descrizione</b>
<b>Crediti</b>	Si tratta di una serie di learning outcome che un individuo acquisisce e che vengono poi verificate e riconosciute. Possono essere accumulate in vista di una qualifica oppure trasferite ad altre programmi di formazione o qualifiche.
<b>Punti ECVET</b>	Si tratta della rappresentazione numerica del peso complessivo delle learning outcome nell'ambito di una qualifica, e del peso relativo di singole unità di apprendimento nell'ambito delle stessa qualifica. Un percorso formativo di tipo VET di un anno, full-time, corrisponde a 60 punti ECVET. Bisogna tuttavia osservare che non tutti i paesi hanno adottato questo sistema di conversione.
<b>Unità di risultato di apprendimento (unit of learning outcomes)</b>	Si tratta di una componente di una qualifica, formata da un set coerente di conoscenze, abilità e competenze, che possono essere verificate e validate.
<b>Memorandum of Understanding</b>	Il Memorandum of Understanding è un accordo tra istituzioni competenti per stabilire il quadro di riferimento per il trasferimento di crediti. Formalizza il partenariato ECVET attraverso la ratifica della reciproca accettazione delle procedure da adottare da parte delle istituzioni coinvolte.

<b>Termine</b>	<b>Significato/Breve descrizione</b>
<b>Learning Agreement</b>	Un learning agreement è un documento individualizzato che stabilisce le condizioni in base alle quali viene realizzato uno specifico periodo di mobilità. Definisce, per un apprendente specifico, che tipo di learning outcome e learning unit devono essere acquisite, e definisce inoltre la corrispondente quantità dei punti ECVET associati.
<b>Personal transcript</b>	Si tratta della registrazione dei risultati dell'apprendimento di un apprendente specifico. Contiene informazioni riguardo a: le learning outcome verificate; i punti ECVET assegnati (nel caso vengano adottati). Il documento appartiene all'apprendente.
<b>Conoscenza</b>	Con il termine "conoscenza" si intende un complesso di fatti, principi, teorie e pratiche collegate ad un campo di lavoro o studio. Viene distinta in conoscenza teorica e/o fattuale/pratica.
<b>Abilità</b>	Con il termine 'abilità' si indica la capacità di applicare le conoscenze e di usare il know-how per svolgere compiti e risolvere problemi. Si distinguono in abilità cognitive (pensiero logico, pensiero intuitivo e creativo) e pratiche (che comprendono le abilità pratiche e l'applicazione di metodi e strumenti).
<b>Competenza</b>	Con il termine "competenza" si indica la capacità provata di usare la conoscenza, le abilità e le capacità personali, sociali e metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo personale e professionale. Viene descritta in termini di responsabilità e autonomia.
<b>Portfolio</b>	Si tratta di uno strumento per verificare le competenze di lavoro ed è composto da una serie di prove relative al lavoro svolto e/o relative al percorso di formazione seguito.

<b>Termine</b>	<b>Significato/Breve descrizione</b>
<b>ESCO</b>	<p>ESCO è la classificazione multilingue relative alle occupazioni, qualifiche, competenze e abilità europee (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations).</p> <p>ESCO è parte della strategia Europe 2020. La classificazione ESCO identifica e categorizza abilità, competenze, qualifiche e occupazioni rilevanti per il mercato del lavoro europeo e per il sistema europeo di istruzione e formazione. Mostra sistematicamente le relazioni tra i differenti sistemi. ESCO è stata sviluppata in un formato aperto, è disponibile gratuitamente ed è accessibile a tutti attraverso il portale ESCO .</p>
<b>EURES</b>	<p>EURES (la rete europea del lavoro) è stata creata nel 1993 ed è una rete di cooperazione che fornisce informazioni, consigli e servizi di reclutamento e inserimento lavorativo (job-matching) a chi cerca lavoro e ai datori di lavoro, in applicazione del principio fondamentale della libera circolazione dei cittadini in Europa.</p>



Armstrong, M. / Taylor, S. (2014): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed., Kogan Page.

Bizjak S, MA thesis, *Analiza uporabe planov osebnega razvoja v multinacionalki SHV GAS*, 2006, University of Ljubljana, Faculty of Economics.

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (n.d.): *Guidelines for describing units of learning outcomes*, (Available at BMBF: <http://www.ecvet-info.de/de/249.php>)

Boxall, P. / Purcell, J. (2011): *Strategy and Human Resource Management*. 3th ed., Palgrave Macmillan

Carleton, K. (2011): *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organisations: A Review of the Literature*, in: *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 2, p. 459-468.

Cascio, W. F. (2006): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 7th ed., McGraw-Hill.

xw

Cedefop - The European Centre for the Development of Vocational Training (2013): *Monitoring ECVET implementation strategies in Europe*, Working Paper No. 18.

Cedefop - The European Centre for the Development of Vocational Training (2008): *Career development at work. A review of career guidance to support people in employment*, Cedefop Panorama series 151

Council of the EU/ European Parliament (2009): *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET)*

Europe 2020, 2010, European Commission; [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_sl.htm)

ECVET Users' Group (2012): Using ECVET for geographical mobility (2012) Part II of the ECVET Users' Guide - Revised version including key points for quality assurance.

Internal materials of a Chamber of Commerce and Industry of Slovenia project that was implemented within the framework of the operation named »Career platform for employees«, 2015.

Khanka, S. S. (2007): Human Resource Management, S. Chand Publishing.

Levis, A. / Sequeira, A. H. (2012): Effectiveness of employee retention strategies in industry (Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2167719>)  
Meath Partnership (2016): ECVET goes Business O1 - Research Study (Available at <http://de.ecvetgoesbusiness.eu/produkte/>)

Mondy, R. W. / Bandy, J. (2014): Human resource management, 13th ed., Pearson Education Limited.

Qureshi, H. (2016): Benefits of Training & Development in an Organisation (Available at <https://kashmiroserver.net/2016/opinions/benefits-training-development-organisation-3983>).

The Economist (2008): Talent wars. The struggle for tomorrow's workforce - A report from the Economist Intelligence Unit

Using ECVET to Support Lifelong Learning, 2012, CEDEFOP; <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/using-ecvet-support-life-long-learning>

Lo sviluppo economico attuale, con le sue dinamiche e incertezze, pone i professionisti della gestione delle risorse umane davanti a sfide importanti. La globalizzazione dei mercati e della competizione, le richieste sempre più complesse di competenze, specialmente in una società guidata dalla conoscenza come quella europea, rendono la gestione e lo sviluppo delle risorse umane un compito molto ampio. Allo stesso tempo, l'Europa e l'Unione Europea hanno sviluppato una serie di strumenti e risorse con un ampio potenziale di efficacia nel fornire supporto alla gestione delle risorse umane nelle aziende.

Attraverso l'analisi critica dei principali processi di gestione delle risorse umane – pianificazione, attrazione, mantenimento, sviluppo, motivazione - questo manuale presenta una serie di strumenti europei che possono essere usati insieme al sistema europeo dei crediti per il settore VET (ECVET) ed altre risorse simili, sempre finalizzate alla promozione della trasparenza delle qualifiche.

Scritto da un gruppo di esperti in gestione delle risorse umane e in processi formativi provenienti da 7 paesi europei - Austria, Germania, Irlanda, Italia, Ungheria, Spagna e Slovenia - questo manuale fornisce una introduzione solida e pratica all'uso di questi strumenti allo scopo di affrontare meglio le sfide dell'attuale Human Resource Management. E' rivolto ai professionisti del settore, ma, allo stesso tempo, anche ai manager ed agli imprenditori, agli orientatori ed ai coach, così come a tutti coloro che, a vario titolo e livello di responsabilità, si trovano ad occuparsi di uno o più processi legati alla gestione delle risorse umane.

