

PERSONE

La tecnica non basta Competenze riflessive, emotive, relazionali

Molte imprese bergamasche l'hanno capito: la gestione delle risorse umane è strategica per la competitività. Il caso di Fine Foods di Zingonia: un metodo trasparente per individuare subito le abilità trasversali dei candidati.



Michele Dal Lago

■ Fino a poco tempo fa, nel vasto e variegato mondo delle imprese bergamasche, quella particolare funzione aziendale chiamata «gestione delle risorse umane» veniva trattata con una certa sufficienza, se non addirittura guardata con sospetto. Moltissime imprese faticavano a distinguere la semplice amministrazione del personale e a coglierne la rilevanza strategica.

Recentemente, tuttavia, stiamo assistendo a una parziale inversione di tendenza da parte di alcune realtà produttive, che sembrano aver maturato una prospettiva differente, fondata sul riconoscimento della centralità della persona. Si tratta, dunque, di capire se tale prospettiva rifletta semplicemente la necessità di rispondere alle mutate richieste del mercato o se sia il principio

– come affermano alcuni amministratori delegati – di una nuova e diversa cultura d'impresa, che considera la gestione del capitale umano come un asset strategico per la competitività dell'impresa stessa.

Mutamenti costanti e veloci

È innegabile che le evoluzioni recenti dei mercati e la crescente complessità dei processi produttivi hanno reso indispensabile, per ragioni strategiche, un maggiore investimento nella gestione delle risorse umane. Per orientarsi e agire in un contesto di mutamenti costanti e repentini, infatti, le competenze più preziose non sono più solo quelle tecniche. La professionalità richiesta sul mercato del lavoro oggi va ben oltre il possesso di conoscenze e abilità riferibili aprioristicamente a processi lavorativi specifici, ma si nutre anzitutto di competenze trasversali, ossia di quelle competenze personali implicate ogni vol-

ta che il lavoratore è chiamato a interpretare un ruolo professionale attingendo alle proprie risorse personali, cognitive, culturali, emotive.

Sono competenze inerenti la sfera riflessiva: «problem solving» (risoluzione dei problemi, ndr), creatività, «decision making» (processo decisionale, ndr); la sfera emotiva: perseveranza, gestione dello stress, del tempo; la sfera relazionale: comunicazione, leadership, «team work» (lavoro di squadra, ndr). Insomma, le abilità della vita personale. Naturalmente, il riconoscimento del carattere strategico delle competenze trasversali non sminuisce il valore del sapere e delle competenze tecniche specifiche. Semmai evidenzia come oggi anche queste ultime non si attivano se non intrecciandosi con le competenze personali di ciascuno.

Inoltre, ad assegnare alle risorse umane – e dunque alla capacità di attrarre, sele-

zionarle, coltivarle e farle crescere – una maggiore centralità c'è un altro fenomeno storico e sociale, vale a dire il cosiddetto inverno demografico, i cui effetti, negli ultimi due anni, si sono manifestati in modo drammatico. La disoccupazione giovanile in provincia di Ber-

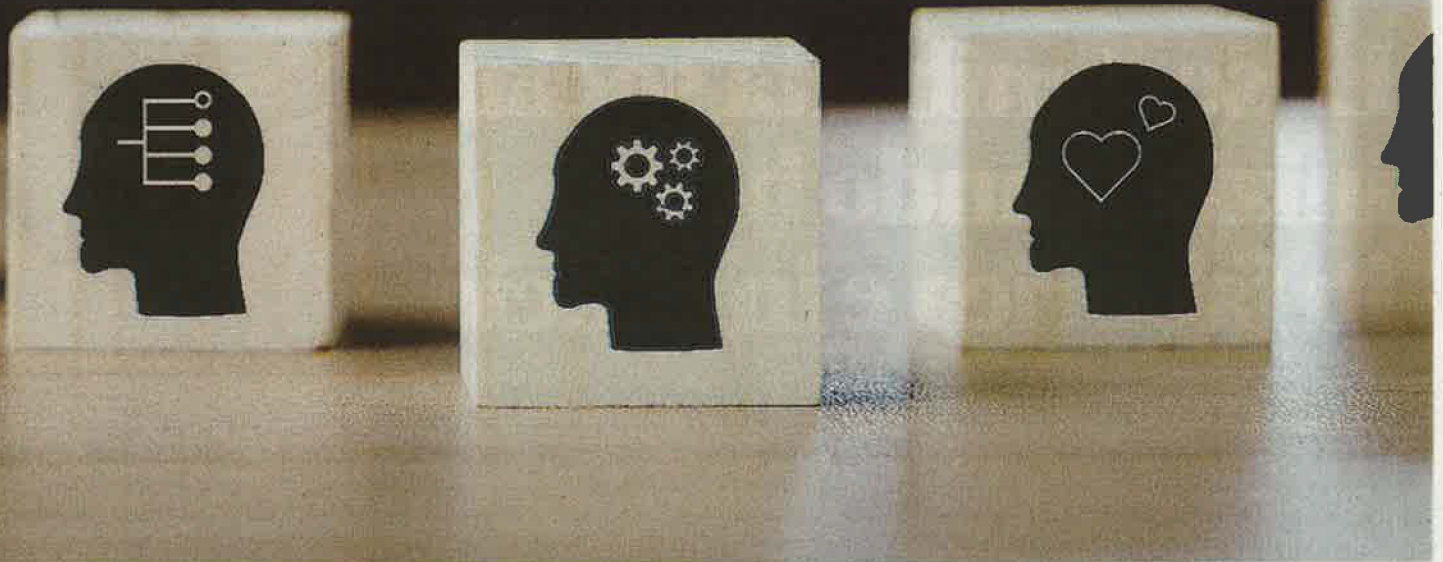
■ **Le evoluzioni dei mercati e la complessità produttiva rendono indispensabile un maggiore investimento**

■ **In provincia di Bergamo disoccupazione giovanile sotto il 3 per cento e inverno demografico**

■ **Attrarre e trattenere lavoratori richiede oggi uno sforzo molto maggiore rispetto al passato**



RISORSE UMANE
Le competenze
riflessive, emotive,
relazionali
devono integrare
quelle tecniche



gamo è scesa sotto il 3%, ossia sotto il tasso fisiologico, generando forti preoccupazioni per la tenuta del tessuto produttivo. Attrarre e trattenere lavoratori richiede oggi uno sforzo molto maggiore rispetto al passato.

Se per alcune imprese l'investimento nella gestione delle risorse umane sembra risolversi semplicemente in una questione strumentale, per altre, invece, è diventato l'occasione per proporre ai collaboratori opportunità di crescita professionale e personale in un ambiente di lavoro sereno.

Un esempio tra i molti è Fine Foods & Pharmaceuticals NTM SpA, l'azienda con sede a Zingonia che sviluppa e produce in conto terzi forme solide e orali destinate all'industria farmaceutica,

nutraceutica e cosmetica. Questa azienda da tempo ha rivoluzionato i propri modelli di gestione delle risorse umane, a partire dalle strategie di selezione. In un territorio dove ancora oggi la ricerca del personale predilige le reti informali, il passaparola, Fine Foods ha intro-

■ **La tendenza: proporre opportunità di crescita professionale e personale in un ambiente sereno**

■ **In Fine Foods sostanza e non retorica: nel top management il 42 per cento sono donne**

■ **Una media di 10mila curricula ricevuti all'anno e un tasso di fidelizzazione dei dipendenti del 97%**

dotto un meccanismo articolato e trasparente, finalizzato a individuare fin dal principio proprio le competenze trasversali dei candidati. Dopodiché ha messo in atto modalità e strumenti innovativi in materia di formazione e di coinvolgimento progettuale e decisionale dei propri dipendenti. Tutto ciò è stato accompagnato da un impegno costante nella lotta alle discriminazioni. Ed è qui che la centralità della persona come principio guida assume una dimensione sostanziale e non meramente retorica. Basta osservare la distribuzione di genere nel top management di Fine Foods: 42% di donne. Una rarità, ahinoi, nel nostro Paese.

Ad oggi la concezione delle risorse umane di questa im-

presa ha decisamente dato i suoi frutti. I dati parlano chiaro: 10mila la media dei curricula ricevuti annualmente e un tasso di fidelizzazione media dei dipendenti del 97%. Risultati di questo genere non possono passare inosservati, soprattutto nella complicata fase attuale.

Non ci è dato sapere quale visione si rivelerà vincente nei prossimi anni. Se quella che riduce la gestione delle risorse umane a semplice asset, o quella che punta a farne strumento per una reale valorizzazione della persona nel mondo del lavoro. Una cosa è certa: non sarà il mercato a deciderlo, ma la capacità della politica di cogliere e orientare, in una direzione o nell'altra, tali trasformazioni.