

### 2.5.1.3.1 Specialisti in risorse umane

*Le professioni comprese in questa unità si occupano della selezione e del reclutamento del personale necessario, definiscono i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi e degli investimenti in formazione.*

#### **Evoluzione del ruolo professionale nel settore Bancario Assicurativo**

Gli specialisti in risorse umane operanti nei comparti delle banche e delle assicurazioni dovrebbero essere in grado di avere una cognizione particolareggiata dei cambiamenti in atto e in divenire nei rispettivi comparti, in quanto nel medio periodo le aziende dovranno modificare in modo significativo il modello di business e di riflesso dovranno aggiornare le strategie di organizzazione e sviluppo del personale. Le risorse umane dovranno essere orientate attraverso azioni che le rendano in grado di integrare le azioni individuali all'interno di processi organizzativi inter-funzionali. I progetti formativi e di sviluppo, di cui dovranno occuparsi le professioni incluse in questa unità, dovranno tenere in massimo conto delle indicazioni strategiche dell'azienda e dei fattori di cambiamento che impattano sull'organizzazione e sulle condizioni di lavoro (ruoli, attività, compiti, competenze, conoscenze, skill, etc.). Nel caso lo scenario più probabile prenda la forma di reali accadimenti e di indirizzi effettivi, gli specialisti di risorse umane dovranno essere in grado di supportare le aziende per gestire al meglio la transizione che pone al centro la relazione e la consulenza al cliente attraverso nuove strategie distributive di servizi/prodotti, all'interno di un quadro istituzionale e normativo in continua evoluzione.

#### **Compiti innovativi**

- Integrare le conoscenze legislative, in continua evoluzione, nei processi di analisi e valutazione delle politiche di gestione del personale, sia a livello collettivo che a livello individuale
- Coordinare la formazione avendo cura anche della dimensione metodologica, sia per valorizzare le forme di apprendimento in situazione (ad es. *mentoring* intergenerazionale, comunità di pratica, *natural mentoring*, etc.), sia per individuare nuovi approcci metodologici più rispondenti alle esigenze di contesti organizzativi soggetti a significativo cambiamento

#### **Compiti nuovi**

Non emergono compiti nuovi dallo scenario 2020 per le professioni banche-assicurazione comprese nell'UP

A fronte delle innovazioni e delle novità che si prevede saranno introdotte nell'esercizio della professione, l'intero sistema di competenze subirà dei cambiamenti. In particolare, nel medio periodo, sono 10 le competenze individuate come caratterizzanti il comparto bancario e quello assicurativo. Queste potranno rivelarsi molto importanti, mediamente importanti, scarsamente importanti o non influenti rispetto all'esercizio del ruolo professionale. Lo schema che segue riepiloga in forma sinottica il quadro delle 10 competenze per il comparto bancario e quello assicurativo indicando la rilevanza o meno, di ognuna di esse, per l'unità professionale degli specialisti in risorse umane.

### 2.5.1.3.1 Specialisti in risorse umane

C O M P E T E N Z E

1	Essere in grado di valutare elaborazioni prospettive non standardizzate	C	
2	Essere in grado di interpretare l'evoluzione di contesto attraverso le indicazioni strategiche aziendali e strumenti informativi esterni	B	
3	Essere in grado di presidiare, interpretare e gestire l'evoluzione normativa	A	
4	Essere in grado distinguere e valutare i dati rilevanti nelle varie fasi della profilazione del cliente esterno	X	
5	Essere in grado di integrare le azioni individuali all'interno di processi organizzativi inter-funzionali	A	
6	Essere in grado di recepire le esigenze della clientela per lo sviluppo di prodotti/servizi	X	
7	Essere in grado di valorizzare la relazione con il cliente esterno gestendone le esigenze	X	
8	Essere in grado di agire proattivamente in fasi di cambiamento	B	
9	Essere in grado di operare nell'ottica della prevenzione del rischio economico-finanziario	X	A molto importante
10	Essere in grado di presidiare la strategia distributiva di servizi/prodotti	X	B mediamente importante
			C scarsamente importante
			X non rilevante rispetto al ruolo

## Tendenze del cambiamento rispetto alla rappresentazione attuale della Unità Professionale<sup>1</sup>

CONOSCENZE	IMPORTANZA		COMPLESSITÀ	
Gestione del personale e delle risorse umane	82	↑	74	↑
Lingua italiana	70	↔	62	↔
Impresa e gestione di impresa	60	↑	52	↔
Istruzione e formazione	57	↑	50	↑
Lavoro d'ufficio	57	↔	62	↔
Servizi ai clienti e alle persone	55	↓	57	↓
Lingua straniera	52	↑	52	↔
Legislazione e istituzioni	46	↑	47	↑
Psicologia	42	↑	37	↑
Economia e contabilità	36	↓	37	↓

SKILL	IMPORTANZA		COMPLESSITÀ	
Gestire risorse umane	85	↑	72	↑
Parlare	83	↑	70	↑
Comprendere testi scritti	78	↔	66	↔
Ascoltare attentamente	76	↑	70	↑
Scrivere	73	↔	65	↔
Negoziare	71	↑	65	↑
Comprendere gli altri	70	↑	61	↑
Gestire il tempo	68	↔	61	↔
Orientamento al servizio	66	↔	60	↔
Monitorare	66	↔	61	↔
Senso critico	66	↑	57	↑

### Indicazioni per il sistema dell'education

I cambiamenti previsti nel medio termine nell'ambito del settore banche-assicurazioni determineranno negli specialisti in risorse umane una maggiore centralità e importanza della funzione all'interno dell'azienda per accompagnare la transizione verso modelli di business che devono sempre essere rispondenti al contesto socio-economico e normativo in continua evoluzione. Il sistema dell'education dovrà favorire lo sviluppo di figure preparate sia sotto il profilo delle conoscenze legislativo/istituzionale in materia di lavoro e relazioni industriali, sia sotto il profilo delle capacità socio-organizzative e psicologico/comportamentali in materia di dinamiche del lavoro e dello sviluppo delle competenze professionali in ambito lavorativo. I percorsi di istruzione e formazione dovrebbero garantire un buon mix di conoscenze e metodologie aggiornate su: legislazione e policy istituzionali del lavoro, sociologia delle organizzazioni e psicologia del lavoro

<sup>1</sup> Ci si riferisce agli esiti della seconda edizione della indagine campionaria sulle professioni condotta da Isfol e Istat terminata nel 2013. I risultati sono disponibili sul sito <http://professionioccupazione.isfol.it/>. Dei 10 descrittori utilizzati per indagare la struttura professionale, nell'ambito della anticipazione dei fabbisogni professionali sono stati selezionati come benchmark gli esiti rilevati rispetto a Conoscenze e Skill in quanto aree sensibili per gli interventi di istruzione/formazione. Nel quadro dell' indagine le conoscenze - sono insiemi strutturati di informazioni, principi, pratiche e teorie necessari al corretto svolgimento della professione. Si acquisiscono attraverso percorsi formali (istruzione, formazione e addestramento professionale) e/o con l'esperienza; le skills - sono insiemi di procedure e processi cognitivi generali che determinano la capacità di eseguire bene i compiti connessi con la professione. Si tratta, in particolare, di processi appresi con il tempo e che consentono di trasferire efficacemente nel lavoro le conoscenze acquisite.

L'**importanza** - è un valore percentuale risultante dalle valutazioni degli intervistati facenti parte della specifica UP, rispetto ad una scala valoriale su 5 livelli, da Non importante ad Assolutamente importante

La **complessità** - è un valore percentuale risultante dalle valutazioni degli intervistati facenti parte della specifica UP, rispetto ad una scala valoriale su 7 livelli con ancoraggi esemplificativi del livello di complessità crescente ed esemplificative delle conoscenze o skills che l'UP deve possedere.

e dell'apprendimento permanente. Risultano chiave saperi e capacità a sostenere i processi organizzativi inter-funzionali (*team working, cooperative learning, team building*, stili di leadership; modelli di apprendimento organizzativo; *Job rotation; work-life balance; diversity management, sharing knowledge e knowledge management*; comunità di pratica; gestione del cambiamento) e l'azione individuale proattiva (*self-empowerment*; l'auto efficacia; resilienza, etc.).