

1.2.3.2.0 - Direttori e dirigenti del dipartimento organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali

Le professioni classificate in questa unità definiscono, dirigono e coordinano le politiche relative al personale e alle relazioni sindacali, i programmi di reclutamento e di formazione del personale, la struttura salariale, i percorsi di carriera; sovrintendono all'applicazione dei criteri di sicurezza e di salvaguardia della salute dei lavoratori

Evoluzione del ruolo professionale nel settore chimico-farmaceutico

All'interno della funzione manageriale svolta, le professioni classificate in questa Unità sono chiamate a sostenere e a orientare alcuni dei processi fondamentali che caratterizzeranno gli scenari futuri e che impatteranno sull'organizzazione aziendale (strategie, processi decisionali, attività, competenze, skills, conoscenze) nei prossimi anni.

Esse dovranno essere in grado di individuare e trasferire costantemente set di nuovi saperi all'interno dei processi produttivi, organizzativi e di ricerca di livello aziendale, a partire dallo sviluppo costante di approcci orientati all'autodiagnosi e al miglioramento continuo. Dovranno essere, inoltre, sempre più in grado di interagire positivamente in contesti interculturali e multidisciplinari sostenendo la creazione di un clima aziendale fondato sull'ascolto, la collaborazione e l'interazione positiva tra le varie componenti del sistema organizzativo di riferimento. La sempre crescente necessità di interpretare e gestire i cambiamenti relativi all'applicazione di normative generali e specifiche relative alle filiere produttive aziendali locali, nazionali e internazionali dovrà svilupparsi a partire dalla capacità di promuovere e sostenere processi produttivi, organizzativi e culturali fondati su una costante valorizzazione delle dinamiche relazionali *locali*.

Compiti innovati

- Porre attenzione allo sviluppo delle componenti manageriale della professione;
- Investire costantemente nella conoscenza approfondita degli altri settori dell'azienda;
- Negoziare dell'evoluzione dei processi organizzativi con altri ambiti/contesti aziendali ad elevato contenuto di conoscenza e di *know how* aziendale;
- Enfatizzare e monitorare costantemente i processi di learning che ricadono nell'evoluzione delle risorse umane.

Compiti nuovi

Rielaborare costantemente la conoscenza che proviene dal coordinamento tra settori differenti e metterla a disposizione del management generale come componente partenariale dell'area del business.

A fronte delle innovazioni e dei cambiamenti attesi che si prevede modificheranno, più o meno profondamente, le modalità specifiche in relazione all'esercizio effettivo delle professioni nei settori chimico e farmaceutico, l'intero sistema delle competenze che caratterizzano ogni singola Unità

Professionale sarà interessato da una sua propria evoluzione.

Le 12 competenze individuate come fondanti e, seppur in misura differenziata, caratterizzanti tutte le professioni dei due settori, assumono, pertanto, una loro configurazione tipica all'interno di ogni Unità Professionale considerata. Il loro peso contribuisce a dare ad ognuna di esse una sua profilatura basata sulla rilevanza (alta, media, bassa o nulla) assunta da ognuna delle competenze individuate.

La tabella che segue riepiloga in forma sinottica il quadro delle 12 competenze selezionate osservate in relazione alla specifica Unità Professionale qui descritta.

1.2.3.2.0 - Direttori e dirigenti del dipartimento organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali

| | | | | |
|--|----|---|---|---|
| C O M P E T E N Z E | 1 | Essere in grado di trasferire costantemente set di nuovi saperi all'interno dei processi produttivi, organizzativi e di ricerca | A | |
| | 2 | Essere in grado di interagire positivamente in contesti interculturali e multidisciplinari | A | |
| | 3 | Essere in grado di comprendere e di utilizzare in ambiti di coordinamento e gestione, i processi relativi all'approvvigionamento, alla vendita, alla logistica e alla produzione e le loro interconnessioni | B | |
| | 4 | Essere in grado di promuovere e gestire processi interni ed esterni all'azienda in direzione di una crescente capacità di internazionalizzazione | A | |
| | 5 | Essere in grado di realizzare soluzioni aziendali orientate al miglioramento della salute, sicurezza e sostenibilità ambientale | A | |
| | 6 | Essere in grado di interpretare e applicare normative generali e specifiche in relazione al sistema aziendale locale, nazionale e internazionale | B | |
| | 7 | Essere in grado di accompagnare i cambiamenti e valutare i risultati dei processi aziendali a partire da una matrice di obiettivi e di metodi | A | |
| | 8 | Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autodiagnosi e al miglioramento continuo | A | |
| | 9 | Essere in grado di prendere decisioni in relazione al proprio contesto di riferimento migliorando la capacità di acquisizione di set informativi pertinenti in tempi utili | B | |
| | 10 | Essere in grado di utilizzare i sistemi informativi nella gestione e sviluppo dei processi aziendali | B | |
| | 11 | Essere in grado di riconoscere, applicare, promuovere modelli e metodologie proprie del linguaggio tecnico-scientifico | A | A molto importante B mediamente importante |
| | 12 | Essere in grado di promuovere e sostenere processi produttivi, organizzativi e culturali fondati su una costante valorizzazione delle dinamiche relazionali <i>locali</i> | A | C scarsamente importante X non rilevante rispetto al ruolo |

Tendenze del cambiamento rispetto alla rappresentazione attuale della Unità Professionale¹

| CONOSCENZE | IMPORTANZA | | COMPLESSITÀ | |
|--|------------|---|-------------|---|
| Gestione del personale e delle risorse umane | 87 | → | 78 | → |
| Lingua italiana | 76 | → | 67 | → |
| Impresa e gestione d'impresa | 75 | ↑ | 68 | → |
| Lingua straniera | 74 | ↑ | 66 | → |
| Istruzione e formazione | 64 | ↑ | 58 | → |
| Legislazione e istituzioni | 59 | → | 53 | ↑ |
| Lavoro d'ufficio | 57 | → | 56 | → |
| Economia e contabilità | 54 | ↑ | 53 | ↑ |
| Servizi ai clienti e alle persone | 48 | → | 49 | → |
| Psicologia | 44 | → | 47 | → |

| SKILL | IMPORTANZA | | COMPLESSITÀ | |
|---------------------------|------------|---|-------------|---|
| Gestire risorse umane | 89 | → | 79 | → |
| Parlare | 85 | → | 73 | ↑ |
| Ascoltare attentamente | 85 | ↑ | 72 | ↑ |
| Gestire il tempo | 84 | → | 73 | → |
| Negoziare | 83 | → | 71 | → |
| Comprendere testi scritti | 81 | → | 70 | → |
| Scrivere | 80 | → | 73 | → |
| Monitorare | 78 | → | 67 | → |
| Comprendere gli altri | 77 | ↑ | 65 | ↑ |
| Adattabilità | 77 | → | 70 | → |

Indicazioni per il sistema dell'education

I cambiamenti in relazione alle conoscenze e alle competenze previsti nel medio termine per le professioni che appartengono a questa Unità Professionale non possono prescindere dalla funzione manageriale da esse svolta.

Tale funzione connota ampiamente le strategie e i metodi utilizzabili per migliorare la performance professionale e adeguarla ai compiti futuri, spostandone il *focus* (prevalentemente) sulla dimensione *on the job*.

In questa specifica dimensione diventano possibili apprendimenti componibili e personalizzati a

¹ 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.

partire: i) da una più spiccata conoscenza dei vari ambiti aziendali e dalla spinta verso una migliore e più efficace organizzazione del lavoro a partire dalle conoscenze provenienti dalla partecipazione e animazione di Network professionali di livello nazionale e internazionale; ii) da una più sofisticata capacità di analisi, a tutti i livelli, dei fabbisogni di formazione e di competenze organizzative a livello aziendale; iii) dal contatto crescente con ambienti interculturali e multiculturali che dovrà spingere in direzione di un arricchimento delle competenze linguistiche; iv) dalla promozione diretta e dall'ampliamento di nuove aree commerciali o di nicchia, che richiedono un costante e mirato approvvigionamento di risorse umane specifiche reperite sia nei mercati del lavoro locali, sia nel più ampio mercato del lavoro (nazionale e/o internazionale) riservato a determinate competenze specialistiche e settoriali.

A tutto questo va aggiunta la necessità di programmare e internalizzare nuove conoscenze e competenze utili allo sviluppo aziendale *caso per caso* (Economia e contabilità, Legislazione, REACH, Ambiente e Risk Management Skill Matrix)

È evidente, d'altro canto, che la formazione del Manager della chimica e della farmaceutica, ai vari livelli/settori organizzativi aziendali, in questo caso delle risorse umane e dell'organizzazione, proprio in ragione delle sue peculiari caratteristiche personali, che si innestano, per la gran parte, nella esperienza biografica (peculiarità/unicità delle doti personali e professionali possedute), presenta un elevato tasso di flessibilità, variabilità e (anche) scarsa prevedibilità *ex ante*. Pensiamo, ad esempio, alle doti relazionali, di leadership, alla capacità di visione strategica e di anticipazione e alla capacità di giudizio relativi a contesti e persone, competenze e capacità che sono ben lungi dall'essere trasferibili solo attraverso percorsi formativi, anche i più strutturati e personalizzati.

Ciò premesso, è ampiamente possibile reperire presso le Università, Centri di Formazione di eccellenza di livello nazionale (e internazionale) proposte formative adeguate e flessibili, a partire da Master di specializzazione, approfondimenti tematici *ad hoc*, forme di apprendimento a distanza, etc. caratterizzate da un "irrobustimento" a tutto campo sul versante metodologico (formazione continua e in ingresso) e su quello delle nuove frontiere dell'organizzazione aziendale globalizzata. Tali proposte formative andranno, pertanto, innestate ed arricchite, come si diceva, da campi di applicazione e di sviluppo personale *on the job*, che ne costituiscono sia un prerequisito (analisi del fabbisogno formativo individuale) sia un completamento essenziale per una opportuna stabilizzazione degli apprendimenti (dalla conoscenza alla conoscenza agita nel contesto di riferimento specifico).