

**skilling, reskilling
e upskilling:
la formazione come
elemento essenziale per
il successo aziendale.**

introduzione.

Le aziende, al giorno d'oggi, operano in un ambiente in costante e rapido cambiamento. Questo era vero anche prima degli eventi che hanno segnato gli ultimi anni, ma questi hanno giocato un ruolo fondamentale nell'alimentare la trasformazione in corso, sia per quanto riguarda il funzionamento delle aziende, sia a livello di come le persone concepiscono e svolgono il proprio lavoro.

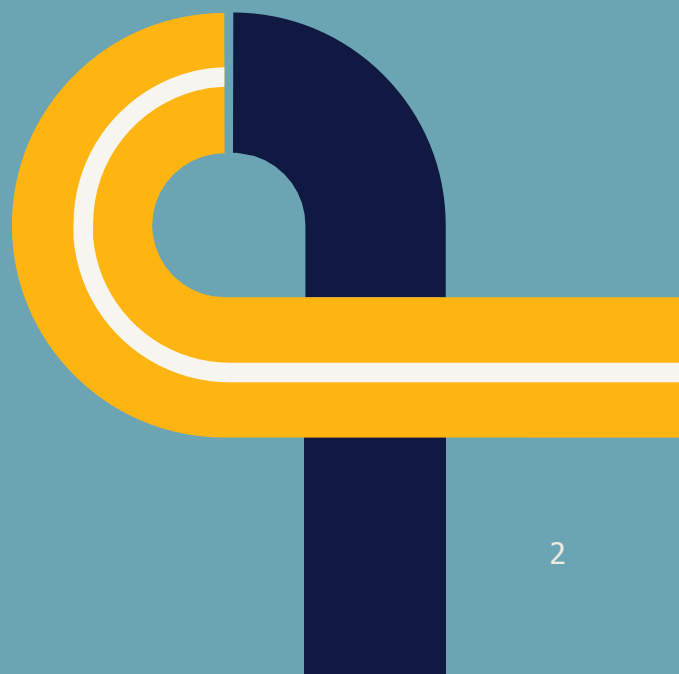
Per stare al passo con le sfide in rapida evoluzione e sfruttare al meglio le nuove opportunità che si presentano, aziende e dipendenti devono essere in grado di accogliere e adattarsi rapidamente al cambiamento.

Questo, tuttavia, non può essere fatto ricorrendo unicamente alla [ricerca e alla selezione di personale](#) esterno in grado di sopperire ad eventuali lacune. E' necessario, infatti, considerare che ogni organizzazione si trova oggi ad operare in un mercato del lavoro particolarmente complesso:

- da un lato, un'elevata talent scarcity che rende difficoltoso reperire nuovi talenti qualificati.
- dall'altro, i fenomeni della great resignation e della yolo economy, nonché le crescenti aspettative nei confronti del proprio lavoro, che spingono i dipendenti ad abbandonare l'azienda se non vengono soddisfatti i propri bisogni o se non vi è un allineamento a livello di valori e cultura

Per avere successo in questa sfida le aziende devono, dunque, investire nello sviluppo delle competenze della forza lavoro. Una parte fondamentale di questo processo sono upskilling e reskilling ovvero, rispettivamente, la riqualificazione delle attuali competenze e l'acquisizione e lo sviluppo di nuove capacità che si riveleranno cruciali per il successo aziendale in un'ottica di lungo termine.

La creazione di programmi di sviluppo professionale, sinergici e a lungo termine, che tengano conto delle trasformazioni in atto e che siano, di conseguenza, in grado di supportare i lavoratori nell'acquisizione delle competenze necessarie per rimanere impiegabili nel tempo e progredire nel proprio percorso professionale, sarà un elemento che segnerà il successo competitivo delle aziende nei prossimi anni.



upskilling e reskilling diventano il focus HR.

L'importanza di essere aperti al cambiamento e pronti ad abbracciarlo, sta diventando sempre più difficile da negare per tutte le aziende, indipendentemente da dimensioni, settore, localizzazione o qualsiasi altro fattore. Molte ricerche supportano questa affermazione, riportando l'interesse, la presa di consapevolezza e la volontà di investire nello sviluppo della forza lavoro da parte dei responsabili HR, per cui il tema della formazione, della riqualificazione e dell'aggiornamento delle competenze risulta essere uno strumento per garantire alla propria azienda l'adattabilità e l'agilità necessarie.

- Secondo i risultati del [Talent Trends Report 2022](#) di Randstad Sourceright quasi un responsabile HR su due (48%) considera i problemi principali della sua organizzazione la carenza di profili qualificati e le dimissioni volontarie e il 75% ritiene che il reskilling sia un mezzo efficace per fare fronte alla scarsità di personale e competenze
- Dai dati del [2022 Workplace Learning Report di LinkedIn](#), emerge inoltre che per il 46% degli intervistati upskilling e reskilling sono stati tra le principali aree di interesse di quest'anno.

Un trend, quello della formazione, che non rispecchia solo quella che è un'esigenza aziendale, ma che, allo stesso tempo, si traduce anche in quello che è il desiderata dei dipendenti, potenziali o attuali. Secondo quanto emerge dall'[Employer Brand Research 2022 di Randstad](#), infatti:

- il 65% dei lavoratori ritiene molto importante che il datore di lavoro offra possibilità di crescita professionale. Ancor più se si considera coloro che hanno meno di 35 anni e chi possiede un livello di istruzione elevato (75% ciascuno)
- in Italia, l'80% dei lavoratori ritiene molto importante che il datore di lavoro offra la possibilità di riqualificazione e/o miglioramento delle competenze e il 72% dei dipendenti afferma che molto probabilmente rimarrà con il proprio datore di lavoro se verranno offerte tali opportunità.

Dati confermati anche dall'indagine semestrale Randstad Workmonitor, secondo cui il 70% degli intervistati considera la formazione rilevante, ma solo per il 65% il lavoro attuale offre le giuste opportunità in questo ambito.

In questo contesto, le attività di skilling, upskilling e reskilling, diventano dunque il focus HR e devono essere considerate come prioritarie per qualsiasi azienda che voglia riuscire ad attrarre e fidelizzare i migliori talenti, consentendo loro di crescere professionalmente e rimanere impiegabili nel tempo e, di conseguenza, contribuire attivamente a garantire agilità e flessibilità all'organizzazione nel suo complesso.

75%

dei responsabili HR
ritiene che il reskilling sia
un mezzo efficace per
fare fronte alla scarsità di
personale e competenze

80%

dei lavoratori ritiene
molto importante la
possibilità di
riqualificazione e/o
miglioramento delle
competenze.

passare all'azione.

Esprimere il proprio impegno a investire nello sviluppo continuo della forza lavoro è un buon inizio, ma bisogna andare ben oltre per coltivare le capacità e le attitudini necessarie ad affrontare le sfide negli anni a venire.

Il successo delle aziende, infatti, sarà determinato sempre più dalle capacità delle proprie risorse, in particolare in termini di collaborazione, creatività e flessibilità. In quest'ottica, bisognerà puntare sul far emergere il potenziale del singolo, grazie ad investimenti in attività di upskilling, reskilling e life-long learning. Un impegno che avrà una ricaduta positiva sul capitale di conoscenze interno, ma che, in un contesto caratterizzato da talent scarcity e great resignation, sarà sempre più strategico anche in un'ottica di acquisizione, sviluppo e fidelizzazione dei talenti.

Molti datori di lavoro, tuttavia, sembrano avere difficoltà a riconoscere l'importanza di rinnovare costantemente la propria base di competenze e ad attivare piani specifici.

- Dal rapporto [Global Human Capital Trends 2021 di Deloitte](#) emerge che il fattore più importante per consentire alle aziende la flessibilità necessaria a muoversi attraverso più scenari, è abilitare il potenziale dei lavoratori. Il 78% dei dirigenti italiani ha infatti identificato "la capacità delle proprie persone di adattarsi, riqualificarsi e assumere nuovi ruoli" come una priorità per affrontare le criticità future. Tuttavia, solo il 9% ha affermato che la propria organizzazione è "molto pronta" ad adattarsi e riqualificare i lavoratori per assumere nuovi ruoli.
- Un gap confermato anche dai dati del [Talent Trends Report 2022](#) di Randstad Sourceright, secondo cui il 75% degli human capital leader ritiene che il reskilling sia un mezzo efficace per far fronte alla scarsità di personale, ma solo il 29% dichiara di investire in quest'ambito per rispondere alla carenza di competenze.

Il sostanziale disallineamento tra la necessità di una pianificazione basata sull'apprendimento continuo e gli attuali scarsi o inesistenti piani formativi attivati dalle aziende, mette in luce l'urgenza di attivarsi in questa direzione. Un'impresa seria e complessa che riguarda le PMI tanto quanto le grandi aziende e che deve essere affrontata strategicamente e con metodo per raggiungere al più presto questi obiettivi.

78%

dei dirigenti identifica "la capacità delle proprie persone di adattarsi, riqualificarsi e assumere nuovi ruoli" come una priorità per affrontare le criticità future



da 'nice to have' a 'need to have'.

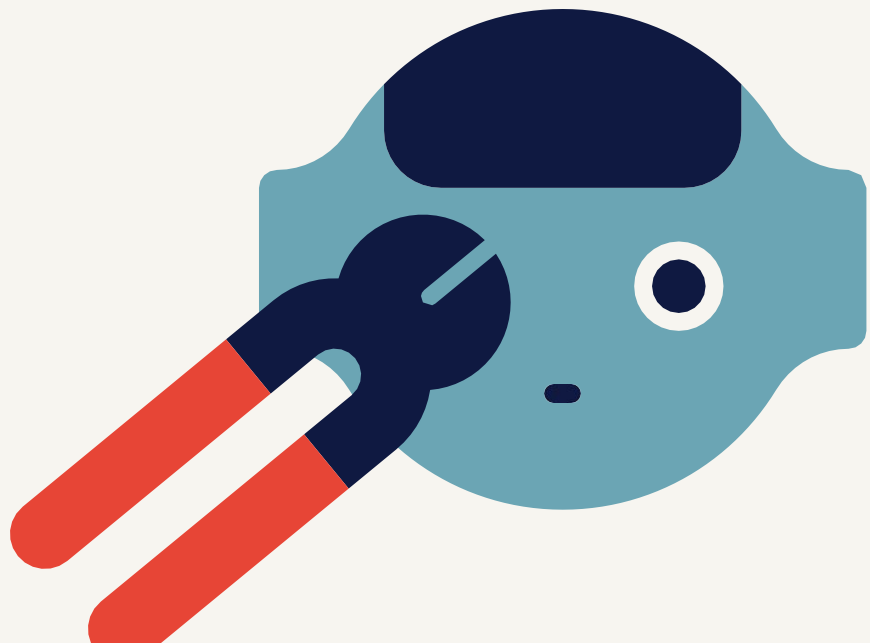
Secondo il rapporto del [World Economic Forum \(WEF\)](#) pubblicato nell'ottobre 2020 l'impatto dell'automazione sul mondo del lavoro sta crescendo più rapidamente del previsto.

Secondo le previsioni i processi automatizzati sostituiranno 85 milioni di posti di lavoro nei prossimi cinque anni. Tuttavia, la "rivoluzione robotica" creerà anche 97 milioni di nuovi posti di lavoro, a patto che le imprese investano nella riqualificazione e nell'aggiornamento dei propri dipendenti per sfruttare al meglio queste opportunità. Tra le skills più richieste, secondo il report [Global future in-demand skills 2021 di Randstad Sorceright](#):

- intelligenza artificiale e machine learning
- realtà aumentata e realtà virtuale
- blockchain
- cloud computing
- cybersecurity
- data science
- internet of things (IoT)
- automazione robotica dei processi (RPA)
- user interface/experience design

Ciò è in linea con quanto riportato dal [Workplace Learning Report 2022 di LinkedIn](#), secondo cui upskilling e reskilling (46%), in particolare se associati al tema della trasformazione digitale e dell'aggiornamento delle competenze in questo ambito (26%), sono un tema di assoluta priorità per i responsabili L&D in tutto il mondo.

Le attività di skilling, reskilling e reskilling, dunque, si confermano come un "need to have" per ogni organizzazione, al fine di colmare il gap esistente tra le competenze necessarie e attuali skills dei lavoratori. [Una preoccupazione espressa dal 49% dei dirigenti](#) che, attualmente, ritiene che i propri dipendenti non possiedano le giuste competenze per sostenere la strategia aziendale.



l'approccio delle aziende alla carenza di competenze.

La carenza di competenze qualificate è un problema importante per le organizzazioni di tutto il mondo. Per far fronte a questa sfida esistono diversi approcci che le aziende possono adottare. Generalmente il più comune è l'assunzione di personale esterno in grado di sopperire alle lacune degli attuali dipendenti.

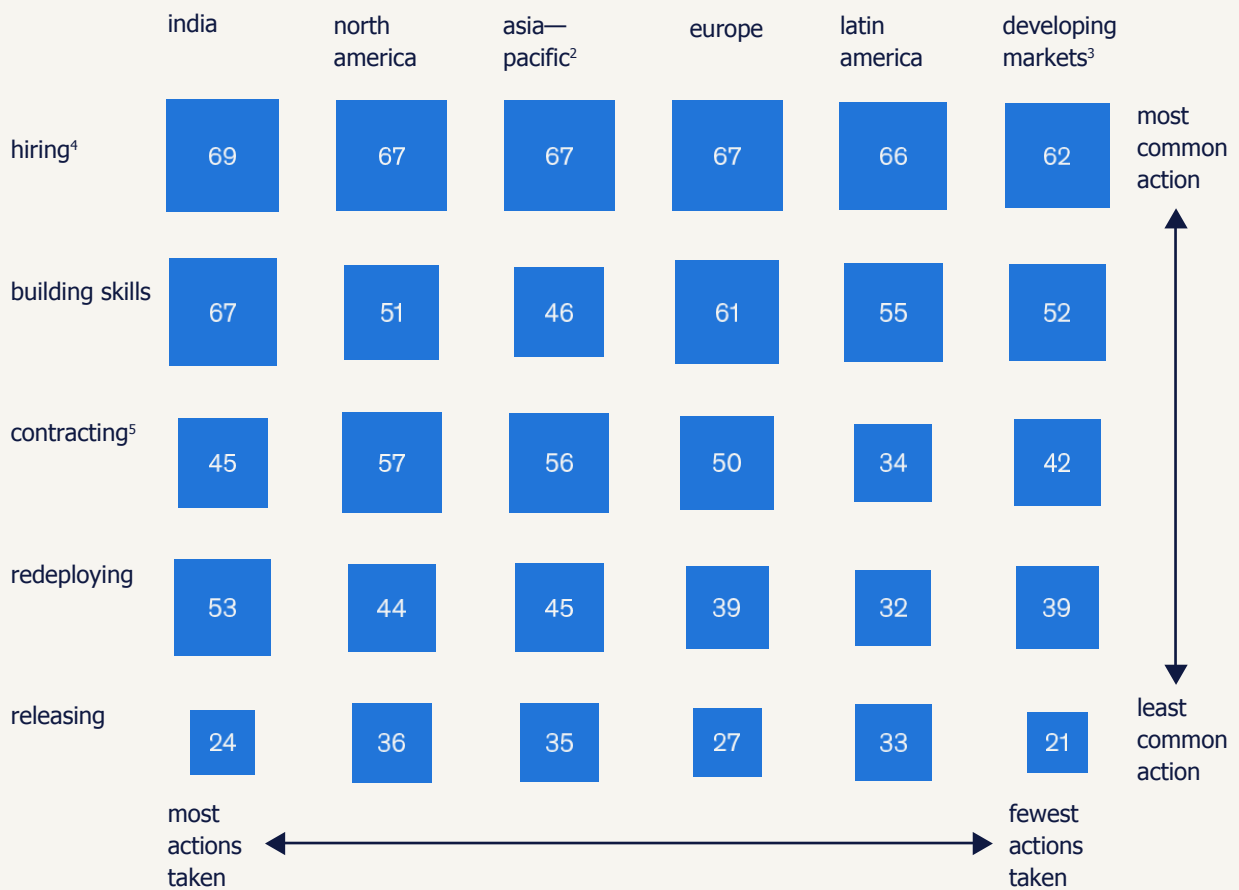
Questo, tuttavia non è la soluzione più conveniente al giorno d'oggi. Il mercato del lavoro si trova in una situazione di carenza di competenze specialistiche e altamente qualificate e, d'altra parte, le aziende che hanno nel loro organico questo tipo di figure devono essere in grado di rispondere ai loro desideri e necessità al fine di trattenerle in azienda. Si pensi, ad esempio, alle nuove professioni e ai ruoli specialistici per i quali non esiste un numero sufficiente di lavoratori per soddisfare la domanda delle imprese. Secondo quanto emerso dalla ricerca "[Posti vacanti e disoccupazione tra passato e futuro](#)" condotta da Randstad Research, negli ultimi 15 anni in Italia, il mercato del lavoro vive una realtà paradossale: sono infatti aumentati allo stesso tempo sia il tasso di disoccupazione, sia il numero di posti di lavoro vacanti. Una situazione che per il 58% delle aziende è causata da una sottoqualificazione tecnico-scientifica.

Nonostante ciò, [McKinsey](#) riporta che le nuove assunzioni sono il mezzo più comunemente adottato per far fronte alla carenza di competenze (67% in Europa), mentre la costruzione di nuove competenze interne si assesta al secondo posto (61% in Europa).



le misure che le organizzazioni hanno adottato per rispondere alle loro esigenze di competenze variano a seconda della zona geografica.

Azioni intraprese per colmare potenziali carenze di competenze negli ultimi 5 anni, % degli intervistati¹.



Fonte: Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps, McKinsey and Company (2020)

- 1 Respondents who said "not applicable; we have not taken any of these actions" and "don't know" are not shown. In India, n = 83; North America, n = 325; in Asia—Pacific, n = 119; in Europe, n = 434; in Latin America, n = 114; and in developing markets, n = 141.
- 2 Includes Australia, Hong Kong, Japan, New Zealand, Philippines, Singapore, South Korea, and Taiwan.
- 3 Includes China, Middle East, and North Africa.
- 4 Acquiring external talent through hiring and/or acquisition of other companies.
- 5 Engaging freelance and/or contract workers.

il giusto equilibrio tra hard e soft skills.

La rapida evoluzione delle tecnologie, dei processi, e del mondo del lavoro richiedono un set di competenze e conoscenze tecniche che saranno sempre più cruciali per rimanere impiegabili nel prossimo futuro. Accanto a queste, tuttavia, anche le soft skills acquistano sempre più importanza nel completare il set di capacità indispensabili di ogni lavoratore in un contesto in cui le macchine si fanno sempre più carico di compiti fisici, ripetitivi e cognitivi di base.

Secondo quanto emerso dal Randstad Workmonitor i bisogni formativi più sentiti dai lavoratori sono competenze utili a consolidare il ruolo attuale (58%), lo sviluppo di competenze tecniche (53%), la formazione digitale (44%) e lo sviluppo soft skill (40%).

Accanto a quelle che sono le hard skills relative all'utilizzo delle tecnologie, più o meno complesse, l'analisi dei dati, la conoscenza di lingue straniere o, più genericamente, le conoscenze e competenze specifiche di ogni ruolo, le aziende dovranno dunque essere in grado di prevedere piano di sviluppo anche per le soft skills dei propri dipendenti. Tra queste troviamo indubbiamente le competenze sociali ed emotive, il problem solving, il pensiero critico, la creatività e il pensiero innovativo, la capacità di gestire complessità e ambiguità, le doti comunicative e molto altro.

formazione e benefit.

Investire nella formazione, nella riqualificazione e nell'aggiornamento delle competenze è un aspetto che deve essere considerato sotto molteplici punti di vista. Oltre a garantire all'azienda la possibilità di avere a disposizione un ampio bacino di conoscenze per rimanere competitiva nel tempo, adattarsi e rispondere alle sfide del mercato, investire in attività di formazione e sviluppo professionale significa anche dare risposta alle specifiche richieste e necessità dei lavoratori.

Le persone a cui viene dato il tempo e l'opportunità di sviluppare le proprie competenze e di imparare cose nuove trarranno un maggior senso di appagamento dal proprio lavoro, in quanto si sentiranno valorizzate e sarà data loro l'opportunità di soddisfare i propri desideri professionali. Un aspetto di grande rilevanza, tanto che [coloro che sentono che le proprie competenze non vengono messe a frutto nel lavoro attuale sono 10 volte più propensi a cercare un nuovo lavoro](#) rispetto a coloro che ritengono che le loro competenze vengono sfruttate al meglio. Un dato sottolineato anche dalla [Randstad Employer Brand Research 2022](#), secondo cui i lavoratori italiani:

- ritengono la crescita professionale molto importante (65%).
- pensano che sia molto importante che il datore di lavoro offra la possibilità di riqualificazione/miglioramento delle competenze (80%)
- affermano che molto probabilmente rimarranno con il proprio datore di lavoro se verranno offerte opportunità di riqualificazione/miglioramento delle competenze (72%)

strategie per avere
successo nelle
attività di skilling,
upskilling e reskilling.



1. analizzare la situazione attuale e stabilire cosa si vuole raggiungere.

Il primo passo per iniziare a sviluppare le skills delle tue risorse è avere un'idea chiara delle competenze aziendali attualmente disponibili. Per riuscirci è necessario condurre un audit delle competenze, che comporterà alcuni step fondamentali, tra cui:

- elencare gli attuali ruoli all'interno dell'organizzazione
- identificare le competenze necessarie per svolgere ciascun ruolo, ora e in futuro
- condurre un sondaggio tra i dipendenti per chiedere loro quali sono i loro punti di forza e dove potrebbero migliorare
- confrontarsi con dirigenti e manager per conoscere il loro punto di vista sulle competenze disponibili o carenti.

Potrebbe essere utile anche studiare le performance recenti dell'azienda, i successi e gli insuccessi più significativi. Se emergessero, ad esempio, tendenze dei clienti a lamentarsi degli standard di assistenza post-vendita, questa potrebbe essere un'area da migliorare.

Mappata la situazione attuale in termini di competenze e capacità disponibili, sarà necessario stabilire gli obiettivi per il futuro.

Il punto di partenza, anche in questo caso, sarà l'analisi. Studiare il settore e i competitor e parlare con gli stakeholder interni e gli esperti di formazione e sviluppo consentirà all'azienda di comprendere le principali tendenze. Questi dati dovranno successivamente essere confrontati e allineati con gli obiettivi aziendali in modo tale da attivare programmi specifici per sviluppare il fabbisogno di competenze.



2. adattare i programmi di formazione.

La formazione ha un ruolo essenziale nell'aggiornamento e nello sviluppo professionale dei dipendenti, ma per ottenere risultati positivi e di reale valore è necessario pianificare i percorsi in ottica strategica. Anche in questo caso, infatti, la base di partenza deve essere l'analisi.

Compiuto il primo step di valutazione delle competenze aziendali e approfondite le aree su cui sarà necessario concentrarsi per sviluppare le skills di cui l'azienda avrà bisogno per avere successo in futuro, sarà necessario strutturare percorsi di skilling, upskilling e reskilling personalizzati per i propri dipendenti.

Affinché la formazione offerta abbia senso e produca risultati non solo per i singoli dipendenti, ma anche per l'organizzazione nel suo complesso, sarà infatti fondamentale coinvolgere i dipendenti e conversare onestamente sull'approccio all'apprendimento che ritengono più produttivo per loro.

Una ricerca del [Boston Consulting Group](#) ha evidenziato come l'emergere di nuove tecnologie e nuovi modi di lavorare abbia influenzato il modo in cui le persone preferiscono apprendere. I dati hanno dimostrato che lo studio da autodidatti (63%), la formazione on the job (61%) e l'apprendimento online (54%) sono le opzioni più apprezzate tra le persone che hanno bisogno di apprendere nuove competenze lavorative.

In ogni caso è importante considerare che ogni azienda è unica, come le persone che ne fanno parte, e per questo motivo è necessario considerare specifici bisogni, desideri e aspettative affinché le iniziative di skilling, upskilling e reskilling abbiano successo.



3. sperimentare differenti approcci.

Un modo efficace per identificare i metodi di formazione più appropriati per la propria azienda è quello di sperimentare differenti approcci e mettere a disposizione dei dipendenti molteplici opzioni.

In questo senso, le moderne tecnologie offrono grandi vantaggi e molteplici strumenti, come podcast, gamification, contenuti multimediali, e molto altro ancora. Tuttavia, è necessario non trascurare il ruolo della relazione umana e dunque la guida di un esperto che sappia indirizzare il lavoratore verso il percorso e le metodologie più appropriate per raggiungere i propri obiettivi di sviluppo.

Il blended learning può essere un'ottima soluzione in tal senso. Al posto di offrire unicamente programmi di apprendimento e sviluppo tradizionali, in aula o online, potrebbe infatti rivelarsi molto efficace diversificare le modalità di erogazione con un approccio misto.

La formazione "blended" si articola in diversi momenti:

- la prima parte è dedicata all'incontro in aula
- la seconda si riferisce a una didattica individuale da svolgersi tramite contenuti digitali
- la terza, infine, riguarda la creazione di una community all'interno della quale si condividono sapere e conoscenze (social learning)

Essendo un mix di proposte formative, tuttavia, il blended learning deve essere dosato alla perfezione: tutti gli ingredienti al suo interno devono essere selezionati con cura per raggiungere gli obiettivi di formazione.



4. promuovere una cultura equa e "aperta".

L'aggiornamento e il sostegno dei dipendenti nel loro sforzo di acquisire, riqualificare o aggiornare nuove capacità devono essere sostenute da un atteggiamento positivo e democratico nei confronti dell'apprendimento.

Affinché le iniziative di formazione e sviluppo abbiano successo, infatti, è necessario assicurarsi che la cultura aziendale, sia in grado di far percepire ad ogni dipendente l'importanza di un apprendimento continuo e lo metta nelle condizioni di poter avere accesso alle giuste opportunità per poter portare avanti, in modo sereno e consapevole, il proprio percorso di sviluppo.

L'importanza di rendere l'aggiornamento e le possibilità di sviluppo professionale disponibili per tutti i dipendenti risulta evidente se si analizzano i dati dell'[Employer Brand Research di Randstad](#), secondo cui, in Italia, la crescita professionale è molto importante per due dipendenti su tre (65%), ancora più per coloro che hanno meno di 35 anni, così come per coloro che possiedono un livello di istruzione elevato (75% ciascuno).

Inoltre, l'80% ritiene molto importante che il datore di lavoro offra possibilità di riqualificazione/miglioramento delle competenze e il 72% afferma che molto probabilmente rimarrà in azienda se verranno offerte questo tipo di opportunità.

Sul totale, tuttavia, solo il 47% ritiene che il proprio datore di lavoro offra loro sufficienti opportunità.

Rendere le opportunità di skilling, upskilling e reskilling democratiche e allontanarsi dall'idea di un'offerta dedicata solo ad alcune categorie di lavoratori è quindi essenziale per eliminare quel circolo vizioso in cui alcune persone vengono lasciate indietro, con riscontri positivi anche in termini di soddisfazione e retention dei dipendenti.

In questo senso, potrebbe anche essere importante impegnarsi direttamente con quelle persone che potrebbero essere meno propense nel parlare del loro sviluppo professionale e di pianificare il loro percorso di apprendimento.



5. collaborare con un partner HR.

Considerata la complessità dello strutturare un piano di apprendimento efficace, in grado di rispondere in modo personalizzato alle esigenze di formazione e sviluppo dei dipendenti e, allo stesso tempo, agli obiettivi di business, il supporto di un partner esperto potrebbe essere la soluzione ottimale.

I consulenti Randstad, forti di un know how maturato sul mondo HR e sulla formazione per i professionisti del futuro, sono in grado di progettare percorsi formativi ad alto valore aggiunto che mirano allo sviluppo di quelle competenze fondamentali per fare la differenza nel mondo del lavoro.

La nostra proposta coniuga la formazione tecnico specialistica (hard skills) con moduli dedicati alle competenze soft, al fine di formare professionisti a 360°, che rappresentano il perfect match tra ciò che la formazione genera e ciò che il mercato richiede. L'approccio metodologico innovativo prevede un mix di metodologie e strumenti digitali e in presenza, per garantire un'esperienza formativa di valore al fine di favorire l'ingaggio del partecipante, attore protagonista dell'esperienza formativa.

Tra le nostre soluzioni:

- education: orientamento, transizione scuola-lavoro, randstad school
- workforce training: sviluppo skills for business, digital, health & safety, skills for the future per tutta la popolazione aziendale
- corporate training: formazione del mindset, highpotential, manager, executive, randstad sport
- consulenza organizzativa: valutazione di competenze, assessment di sviluppo, outsourcing HR, recruiting (RPO), training (TPO), administration (APO), processi HR (HRPO), diversity & inclusion, employer branding
- personal transition: employability & engagement, outplacement & transition, welfare to work



Randstad può aiutare la tua azienda a comprendere meglio la propria situazione in termini di competenze, a ottimizzare la gestione della forza lavoro e a elaborare una strategia di reclutamento in grado di affrontare la carenza di talenti.

[Contattaci per maggiori informazioni.](#)