

Adecco

La tua azienda non trova le competenze per crescere?



Tutti i consigli per affrontare il divario delle competenze e scrivere il futuro della tua impresa

In un mondo in continua evoluzione le aziende, per crescere, hanno bisogno di reperire nuovi talenti. Individuare le persone giuste non è un'attività semplice in un mercato del lavoro sempre più competitivo.



Le imprese devono avere gli strumenti e le capacità per affrontare un fenomeno noto come **Skills Gap**. Traducibile in italiano come **divario delle competenze**, registra la scarsità di professionisti con determinate skills che invece sono particolarmente richieste sul mercato del lavoro.

Con questa guida vogliamo approfondire il tema e offrire delle soluzioni pratiche per **un'analisi oggettiva delle professionalità** che la tua azienda necessita e per la **costruzione dei processi di formazione** che ambiscono a sviluppare le competenze all'interno della tua organizzazione.

COSA SI INTENDE PER HARD E SOFT SKILLS?

Per cavalcare le trasformazioni in atto, le aziende hanno bisogno di possedere sia **competenze hard, ovvero legate alle abilità più tecniche**, sia **competenze soft, ovvero di tipo comportamentale**, che permettono alle persone di gestire al meglio le relazioni professionali, le priorità, le scadenze, lo stress e quindi di migliorare il proprio lavoro e quello dei colleghi con cui collaborano. Le soft skills sono trasversali, mentre le hard sono maggiormente legate al settore di riferimento, al ruolo e al contesto.

Quali sono le hard skills più richieste oggi?

Con la digitalizzazione delle imprese, accelerata dalla pandemia, le competenze hard più richieste¹ sono diventate quelle legate alle tecnologie informatiche e di web marketing:

- ✓ **Programmazione di base:** i linguaggi più richiesti sono C, Python, Java, C++, and C#
- ✓ **UI/UX design:** la capacità di creare interfacce semplici e immediate da usare per i prodotti digitali
- ✓ **Data Analyst:** la capacità di analizzare e interpretare i dati
- ✓ **SEO Management:** le tecniche che aumentano la visibilità sul web
- ✓ **Sicurezza** delle reti informatiche
- ✓ **Conoscenza di lingue straniere**

Quali sono le soft skills più richieste dal mercato?

- ✓ **Flessibilità cognitiva:** la capacità di affrontare una situazione con un approccio innovativo
- ✓ **Curiosità:** l'attitudine di mantenersi informati nel proprio settore di riferimento
- ✓ **Creatività:** l'abilità di uscire dagli schemi abituali
- ✓ **Resilienza:** la capacità di affrontare un cambiamento radicale e improvviso
- ✓ **Empatia e intelligenza emotiva:** l'abilità di mettersi nei panni dell'altro, comprendendo le sue esigenze, aspettative e di riconoscere le sue emozioni e saperle gestire

¹ <https://www.investopedia.com/personal-finance/most-valuable-career-skills/>

IL DIVARIO DI COMPETENZE COLPISCE TUTTI

Lo skills gap colpisce tutti: i professionisti giovani ma anche i più navigati. Alcuni dati ci aiutano a capire la portata del fenomeno: mentre la popolazione di giovani tra i 15 e i 24 anni è cresciuta del 30% tra il 1999 e il 2019, la partecipazione giovanile alla forza lavoro nel mondo è diminuita del 12%².

Anche i lavoratori più esperti soffrono del divario delle competenze. L'86% dei lavoratori italiani dichiara di non avere le competenze digitali necessarie alle aziende, secondo il Global Digital Skill Index di Salesforce³.

Secondo un'indagine di Boston Consulting Group⁴ la disparità tra le competenze disponibili sul mercato e quelle richieste dalle aziende potrebbe arrivare nel 2025 ad avere un impatto negativo dell'11% sul Pil mondiale: parliamo di **un ammontare pari a 18mila miliardi di dollari**.



Per affrontare lo skills gap, però, bisogna prima analizzare le cause principali che lo hanno originato.

1. L'ACCELERATA SUL DIGITALE

La richiesta di competenze digitali continua a crescere a seguito della pandemia, ma non procede allo stesso passo della formazione universitaria. Lo dimostrano i dati:

46%

Percentuale di imprese in Europa che ha sviluppato piani per digitalizzare la propria offerta nel 2021⁵.

EUROPA

3,8%

ITALIA 1,3%

Percentuale di laureati in materie del ramo informatico, elettronico e telecomunicazioni⁶.

+15,74%

Variazione percentuale nelle iscrizioni in materie scientifiche nel 2021⁷.

² https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_737648.pdf

³ <https://public.tableau.com/app/profile/salesforceresearch/viz/DigitalSkillsIndex/CountryDB?publish=yes>

⁴ <https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/fixing-global-skills-mismatch>

⁵ <https://www.innovationpost.it/2022/05/05/la-pandemia-accelera-digitalizzazione-rapporto-bei/>

⁶ <https://competenzedigitali.org/osservatorio-delle-competenze-digitali/analisi-delle-competenze/#dashboard>

⁷ <https://www.dati.gov.it/notizie/desi-2021-e-open-data>

2. LA CARENZA DI COMPETENZE (NON SOLO NEL DIGITALE)

Secondo studi di Unioncamere⁸ a mancare in Italia **non sono solo professionalità in ambito digitale**. Le aziende hanno difficoltà a reperire personale con competenze in ambito amministrativo e finanziario, nel mondo chimico e delle biotecnologie, nelle attività di grafica e comunicazione e ancora nel settore del turismo e dell'ospitalità. Mentre **mancano operai specializzati in ambito industriale** (meccanici collaudatori, saldatori, falegnami, elettricisti nelle costruzioni civili, installatori di impianti di isolamento) e ingegneri elettrotecnici.



Oltre alle professioni tecnologiche e digitali non dimentichiamoci che osserviamo carenze per 10mila posti di lavoro vacanti a settimana nel mondo manifatturiero, che non siamo in grado di coprire con i tradizionali sistemi formativi.

Manlio Ciralli, Group SVP Marketing Centre of Expertise and Ecosystem e CEO & co-founder di PHYD



3. POCHI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE

Malgrado le rinnovate esigenze aziendali, sono **ancora scarsi gli investimenti in formazione**: se è vero che i dati sono in crescita, è altrettanto vero che essi sono ancora insufficienti per affrontare la trasformazione digitale degli ultimi anni.

AZIENDE E FORMAZIONE

44%

Aziende italiane che hanno investito in formazione⁹

LA PERCEZIONE DELLO SKILL GAP TRA I DIPENDENTI

84%

Dei lavoratori italiani si sente impreparato per i prossimi cinque anni³

53%

Lavoratori italiani che hanno preso parte ad attività formative organizzate e/o finanziate dall'azienda¹⁰

17%

Dei lavoratori italiani sta seguendo percorsi formativi per colmare questo divario³

8 Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior: <https://excelsior.unioncamere.net/>

9 Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior: https://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni2021/Formazione_continua_2021.pdf

10 <https://www.istat.it/it/files/2021/10/REPORT-LIVELLI-DI-ISTRUZIONE-2020.pdf>

L'INVENTARIO DELLE COMPETENZE

La sfida principale per le aziende nel mercato del lavoro è quella di valutare, in modo oggettivo, in quali competenze sono carenti e quali sono necessarie per crescere in produttività e marginalità nel futuro. **Un processo con percorsi dedicati che permette l'osservazione e una valutazione delle competenze è l'assessment.**

Nello specifico, l'**assessment** è una metodologia di osservazione comportamentale che permette alle persone di prendere maggiore consapevolezza in merito alle proprie competenze e quindi acquisirle per svolgere al meglio il proprio lavoro.

Ecco le tappe fondamentali di questo processo:

ANALISI DELLE COMPETENZE RUOLO PER RUOLO

Un percorso di assessment parte da una mappatura delle competenze per un determinato ruolo. Per farlo **c'è bisogno di un lavoro sinergico tra varie figure professionali**, tra cui psicologici, manager dell'azienda e responsabili HR.

Insieme si occupano di selezionare quali sono le abilità, tecniche e comportamentali, che sono necessarie per permettere al lavoratore di svolgere al meglio la propria mansione.

Inoltre, per avere una panoramica delle nuove competenze da acquisire, è opportuno che **le aziende analizzino i propri competitor** ed ottengano report attendibili sull'andamento del proprio settore.

In questo modo è possibile:

- *Conoscere quali sono le nuove posizioni aperte dai propri competitor e quali profili cercano per affrontare le sfide di mercato*
- *Conoscere le tendenze ed esigenze del mercato per affrontarle e anticiparle*





INIZIO DI UN PERCORSO DI CONSAPEVOLEZZA

Dopo aver identificato quali sono le competenze di ruolo necessarie per le aziende, si avvia una seconda fase che consiste nell'**osservazione dei comportamenti dei lavoratori** attraverso attività di aula guidate con prove ad hoc.

Questa fase della metodologia dell'assessment porta al conseguimento di due obiettivi:

- *Permette al team dedicato all'erogazione dell'assessment di comprendere quali sono le carenze e le potenzialità dei lavoratori*
- *Rende i lavoratori consapevoli su quali sono le competenze di cui hanno bisogno per eseguire al meglio le attività del proprio ruolo o come potenziare le attuali*

COINVOLGIMENTO CON TRASPARENZA E FEEDBACK

Per non annullare il risultato ottenuto dall'assessment e avere una mappatura costante delle competenze attuali e di quelle future dell'azienda, bisogna **coinvolgere attivamente i lavoratori nel processo e vincere le loro resistenze al cambiamento**. Per questo diventa fondamentale una comunicazione trasparente del percorso e delle finalità.

Le aziende devono, inoltre, offrire dei feedback continui durante il percorso, informando i lavoratori sui loro miglioramenti e sui punti di crescita dove focalizzarsi. Devono poi ingaggiarli nel tempo attraverso survey e testing dedicati.





PARTNERSHIP CON ESPERTI

Come abbiamo visto, un'attività efficace di assessment richiede un'**esperienza in diversi campi e strumenti**, come:

- *Figure professionali in grado di valutare comportamenti e abilità personali e di anticiparli con analisi predittive*
- *Tools integrati che sappiano valutare in modo oggettivo attitudini, comportamenti, motivazioni e personalità dei lavoratori*
- *La capacità di gestire i feedback e trovare delle soluzioni per costruire dei percorsi di carriera personalizzati e stimolanti*

Durante il percorso di assessment si accompagna il lavoratore nell'analisi delle proprie attitudini, ovvero le sue predisposizioni verso una determinata attività e nell'analisi delle proprie competenze, offrendo strumenti diversificati online o in presenza, con l'obiettivo di supportarlo nell'acquisizione di nuove abilità, competenze e comportamenti maggiormente strategici per il proprio lavoro quotidiano.



L'analisi di valori, motivazioni e comportamenti di una risorsa, attraverso assessment dedicati, è sempre più strategica, predittiva e produttiva sia in fase di selezione sia in percorsi di crescita professionale.

Nadia Cristofoli, Head of Assessment Solutions presso The Adecco Group

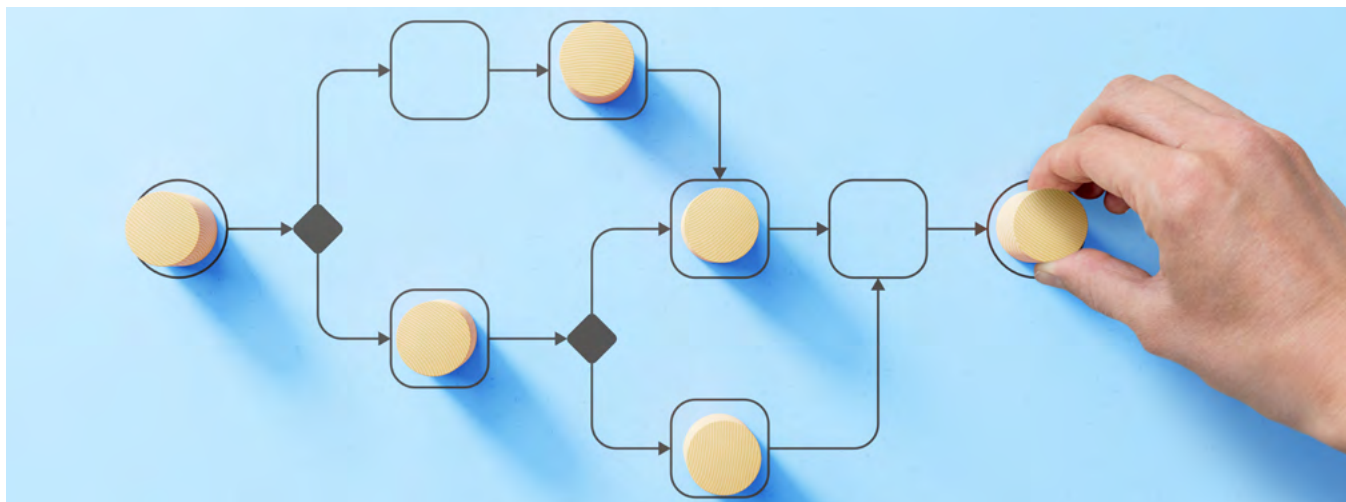


I percorsi di **Assessment** devono essere personalizzati a seconda del settore e delle dimensioni aziendali.

Adecco supporta le imprese nella creazione di processi su misura con Assessment Solution, centro di competenza specializzato per la progettazione e realizzazione di percorsi di valutazione e valorizzazione dei lavoratori.

[Clicca qui per saperne di più.](#)

LA COSTRUZIONE DI UN PERCORSO FORMATIVO



Secondo uno studio di McKinsey¹¹, il 58% dei Ceo afferma che **risolvere lo skills gap nelle loro aziende è, dall'inizio della pandemia, una delle maggiori priorità**. Tra le azioni che reputano più efficaci per contrastare il fenomeno c'è la costruzione di percorsi formativi.

Per avere un approccio efficace in questa fase occorre dare autonomia ai lavoratori, sia sugli argomenti in cui formarsi, sia sulle modalità della fruizione, ovvero proponendo sia corsi in aula che online, oppure modalità ibride.

Come si realizza un percorso di **formazione al passo con i tempi**? Ecco alcune delle caratteristiche che deve avere:

01

L'EFFICACIA DELLE MICROPILLOLE VIDEO

Una modalità di formazione efficace è la realizzazione, per ogni argomento, di **micropillole di 15/20 minuti massimo**, seguite poi da video di approfondimento. Anche questo tipo di fruizione responsabilizza il lavoratore che, dopo aver visto il video di presentazione, può decidere in autonomia quali aspetti dell'argomento vuole approfondire e quali meno.

02

LE PARTNERSHIP CON UNIVERSITÀ E CENTRI DI RICERCA

Per alcuni ambiti quali l'intelligenza artificiale, il machine learning o i trend della realtà virtuale, l'aggiornamento costante e continuo è sempre più necessario, ancor più che per altri campi. Pertanto, è utile per le aziende **stringere collaborazioni con università e centri di ricerca** che possano garantire uno sguardo aggiornato e competente sui trend del domani.

¹¹ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis>

Sondaggi e questionari rivolti ai lavoratori servono a comprendere il gradimento dello sforzo formativo dell'azienda, quali siano i punti di forza su cui investire e quali invece sono i punti di debolezza da correggere. Oltre a questo, bisogna scegliere come misurare l'efficacia delle attività.

Anche se è complesso avere dei parametri univoci per analizzare il ROI della formazione, ci sono alcuni indicatori che risultano validi in diversi contesti, come la **riduzione dell'assenteismo, delle malattie sul lavoro, la diminuzione dello stress, l'abbassamento del turnover**. O altri indicatori più familiari, come il fatturato o l'efficienza del processo di vendita.

La formazione in azienda non va introdotta come se si trattasse di un benefit. Gli interventi formativi non possono essere occasionali e passeggeri. Le aziende devono lavorare per **creare una cultura di apprendimento continuo**.

Devono impegnarsi a valutare costantemente le competenze della popolazione aziendale per organizzare poi degli interventi formativi. Per riuscirci, possono stringere partnership con centri di formazione specializzati nel creare percorsi di crescita su misura.

Lo sapevi che in The Adecco Group c'è una società che ti aiuta a riconoscere, **interpretare e gestire le competenze della tua azienda**? **Clicca qui** per scoprire cosa può fare Mylia per te, il nostro brand specializzato in percorsi di formazione e sviluppo.



PER APPROFONDIRE

RESKILLING PER EVOLVERSI

In un programma di reskilling, l'azienda non chiede al lavoratore unicamente di acquisire delle nuove competenze, ma lo stimola a riconsiderare il suo ruolo in azienda. Per esempio, rivolgendo lo sguardo su un'altra area oppure considerando la possibilità di aprirsi a un mercato internazionale, ricoprendo ruoli diversi. In genere, **le attività di reskilling conducono a un cambiamento più radicale** nella vita del lavoratore.

REINVENTARSI PER NON DISPERDERE COMPETENZE

Qui il cambiamento diventa necessario: può accadere che il ruolo ricoperto da una persona scompaia a causa dell'avanzare dei processi di automazione. In questo caso, allora, il programma di formazione serve al lavoratore per **acquisire delle competenze affini** a quelle che già possiede per svolgere un altro ruolo in azienda.

UPSKILLING PER MIGLIORARSI

Meno radicale è il cambiamento nei programmi di upskilling. Qui l'azienda chiede al lavoratore di sviluppare nuove competenze confinate all'interno del suo campo di lavoro. **L'upskilling si configura allora come un upgrade**, con l'acquisizione di competenze che permettono al lavoratore di svolgere il proprio lavoro in modo più efficace ed efficiente.

CONDIVIDERE LA CONOSCENZA

Tra le strategie efficaci di formazione c'è il sistema del tutoraggio inverso, in inglese **reverse mentoring**, che favorisce la condivisione dei saperi in azienda. Funziona così: un membro junior mette le sue conoscenze al servizio di un membro senior, aiutandolo ad acquisire nuove skills digitali.

QUALE APPROCCIO SCEGLIERE?

In genere è indispensabile valutare caso per caso, in base alle caratteristiche del lavoratore, le esigenze in un determinato dipartimento e le necessità dettate dai cambiamenti del mercato.

Un approccio utile alla formazione nasce allora da una combinazione delle quattro strategie di formazione.

EMPLOYABILITY

La responsabilizzazione del lavoratore sulla sua formazione diviene fondamentale per affrontare con successo il problema del disallineamento delle competenze. **La formazione non va mai calata dall'alto**, ma nasce da percorsi di assessment proposti ai collaboratori, che possono così comprendere in autonomia le proprie potenzialità, debolezze e aree di miglioramento.

D'altronde, il lavoratore può intuire, più velocemente dell'azienda, in che direzione sta cambiando il proprio lavoro e quali sono le competenze di cui ha bisogno per restare al passo con i tempi.

Conosciuta anche con il termine inglese **employability**, l'**occupabilità indica la capacità delle persone di essere occupate** o di saper cercare attivamente un lavoro. Questa abilità è connessa alle competenze delle persone e a quanto siano al passo con i tempi, sempre spendibili e idonee sul mercato del lavoro.

Le aziende quindi devono spronare i lavoratori a **riqualificare le proprie competenze** e a perseguire una formazione costante. Devono trasmettere il messaggio che l'obiettivo principale non è cercare un'occupazione, per appropriarsi in modo passivo di uno spazio, ma essere occupabili oggi, per evolvere e crescere in futuro, rimanendo sempre competitivi, spendibili sul mercato e pronti per affrontare nuove sfide professionali.



I percorsi di apprendimento continuo per rendersi occupabili nel mercato del lavoro non sono più derogabili. Bisogna passare dal paradigma dell'occupazione a quello dell'occupabilità. L'obsolescenza delle competenze ormai ha un arco di 5-7 anni al massimo. Chi sta nel mercato del lavoro oggi deve inserirsi in percorsi di apprendimento costante. Non a caso, quello a cui oggi guardano le aziende è proprio l'attitudine dei candidati all'apertura costante verso conoscenze aggiuntive.

Manlio Ciralli, Group SVP Marketing Centre of Expertise and Ecosystem e Co-founder di PHYD¹²



¹² <https://www.phyd.com/>

5 CONSIGLI DA SEGUIRE

01

L'assessment è lo strumento che permette alle aziende di **valutare le competenze che scarseggiano**, supportando i propri lavoratori a comprendere come acquisirle per migliorare così il proprio lavoro.

02

Gli interventi in materia di formazione e lo **scouting di talenti sul mercato** non devono essere considerate attività occasionali o mode passeggere.

03

L'obiettivo a cui i leader delle aziende devono ambire è la creazione di una cultura aziendale nella quale la formazione sia prioritaria, con la **costruzione di una "learning organization"**, ovvero un'organizzazione in grado di generare in automatico le competenze di cui ha bisogno.

04

Per riuscirci, devono lavorare su due fronti. Il primo è la capacità di accrescere la passione dei lavoratori verso la propria attività e la mission dell'azienda. Il secondo è la **responsabilizzazione del lavoratore** rispetto al proprio percorso di apprendimento.

05

L'occupabilità permette ai lavoratori di **aggiornare costantemente le proprie abilità** e conoscenze e aiuta le aziende ad affrontare al meglio il divario delle competenze.



Adecco

Siamo ricercatori di talenti

L'attrazione dei migliori talenti, in linea con le esigenze della tua azienda, non è un compito semplice: grazie alla nostra esperienza, ai nostri percorsi di assessment, alle tecnologie innovative e alla conoscenza approfondita delle dinamiche di mercato e dei profili disponibili, **possiamo supportarti nella ricerca e selezione del candidato**, facendoti risparmiare tempo ed energie. Il nostro lavoro non si ferma qui ma continua per supportarti, con **percorsi di sviluppo e formazione, per la crescita dei tuoi lavoratori nel tempo e della tua azienda.**

*Se hai necessità di approfondimenti, o vuoi valutare soluzioni personalizzate per la tua azienda **clicca qui**, o visita il sito www.adecco.it/servizi-per-le-aziende*

