

La selezione e la formazione on-line come supporto alla gestione del capitale intellettuale

di Alberto Boletti

INTRODUZIONE

Lo studio dell'organizzazione aziendale ha sempre suscitato in me una forte curiosità, in modo particolare la gestione delle Risorse Umane. Ciò mi ha spinto a sviluppare uno studio fondato sulla maggiore risorsa che un'azienda possiede: *la conoscenza*.

Il collegamento tra Conoscenza, Risorse Umane e Internet è confluito nell'argomento di questa mia ricerca.

Lo studio analizza l'utilizzo della Rete come un possibile canale per acquisire e formare le Risorse Umane da parte di un'azienda, mediante lo sfruttamento di due nuovi processi offerti dalle nuove tecnologie: e-Recruiting ed e-Learning.

Si deve precisare che le Risorse Umane, rientrando nel più ampio concetto di Capitale Intellettuale, sono costituite dalle persone che prestano il loro *sapere*, la propria *conoscenza* e la propria *opera*, all'interno dell'organizzazione di un'azienda, grande o piccola che sia.

Il **1° capitolo** introduce lo studio sulla conoscenza, nel quale si tratta del processo di formazione di questa (dati, informazione, conoscenza) e della distinzione formulata da M. Polanyi, tra conoscenza tacita ed esplicita.

Con una trattazione dell'argomento a livello aziendale, si è vista la principale teoria inerente la conoscenza stilata dai due studiosi più famosi della materia: Nonaka e Takeuchi. Partendo da una base filosofica giapponese opposta a quella occidentale, essi hanno elaborato un modello dinamico di creazione della conoscenza, mettendone in luce i vari aspetti manageriali e organizzativi.

Il capitolo si conclude con un'analisi delle fonti da cui si genera conoscenza all'interno di un'azienda; essa può scaturire da informazioni provenienti dall'interno o dall'esterno

dell'organizzazione, ad esempio da clienti e da attori istituzionali (fornitori, centri di ricerca, società di consulenza, ecc.).

Il **2° capitolo** ha come argomento guida la teoria della gestione della conoscenza: il *Knowledge Management*. Esso è una disciplina manageriale che studia la conoscenza aziendale e che permette di individuare le metodologie e gli strumenti atti alla sua gestione attraverso un approccio basato sull'innovazione culturale, organizzativa e tecnologica. Tale approccio è finalizzato allo sviluppo di capacità e competenze che permettano all'azienda di avere una maggiore competitività su un mercato, quello attuale, che sta contribuendo alla formazione di una società "globalizzata" in cui la concorrenza è "senza frontiere".

Nel capitolo si esaminano gli ambiti di applicazione di questa disciplina e brevemente le componenti principali che si devono considerare nell'attuazione di un programma di Knowledge Management: il processo della conoscenza, le dinamiche organizzative, la tecnologia disponibile e le strategie aziendali di gestione della conoscenza. Un approfondimento è svolto su quest'ultimo elemento attraverso la presentazione di alcune possibili strategie di Knowledge Management: il modello di integrazione, di collaborazione, di transazione ed esperto.

Nella parte finale si studiano i possibili interventi di Knowledge Management a livello corporate e a livello aziendale, con i relativi strumenti e soluzioni, concludendo con la presentazione di un elenco dei possibili fattori di successo in un progetto di gestione della conoscenza.

Nel **3° capitolo** si considerano e si analizzano due delle componenti base del Knowledge Management: il processo della conoscenza e la tecnologia necessaria per attuarlo. All'interno di un'azienda esiste un mercato spontaneo della conoscenza formato da acquirenti, fornitori ed intermediari. Questo mercato possiede delle caratteristiche e delle regole e si pone alla base di un processo che ha inizio con la generazione di conoscenza, prosegue con la codificazione e il coordinamento, per giungere infine al trasferimento di conoscenza a tutti gli individui facenti parte dell'organizzazione.

In questa sezione del lavoro si sono approfonditi tutti i livelli di questo processo, per arrivare alla conclusione che un ruolo importante è svolto dalla tecnologia. Essa infatti è presente in ciascuna delle fasi prese in considerazione e ha il ruolo di supportare tale processo, risultando però chiaro che l'Information and Communication Technology (ICT) non è la soluzione al problema, di più

ampio raggio, come quello della gestione del sapere all'interno di un'impresa. Se alla base non vi è una cultura della conoscenza diffusa, l'acquisto di una qualsiasi piattaforma tecnologica non potrà certo portare all'azienda quel vantaggio competitivo ricercato.

Il capitolo si conclude con l'analisi dei limiti della tecnologia e l'esposizione di un'iniziativa di Knowledge Management.

Con il **4° capitolo** termina la prima parte di questo lavoro dedicata alla gestione della conoscenza. Il capitolo infatti riprende l'ultimo elemento del Knowledge Management, ossia la struttura organizzativa, e in modo specifico la Learning Organization e la funzione svolta dai *knowledge workers*.

Con Learning Organization s'indica un'organizzazione orientata all'apprendimento che offre ai propri dipendenti la possibilità di assumere il ruolo di lavoratori della conoscenza, cioè di knowledge workers. Il capitolo si apre esaminando il significato delle mappe mentali, in quanto strumenti utili a migliorare l'apprendimento delle persone e indirettamente l'apprendimento di tutta l'organizzazione; procede poi con lo studio dell'apprendimento organizzativo in tutti i suoi aspetti, a partire dai fattori ambientali che lo alimentano, passando poi ai vari livelli di apprendimento organizzativo possibile, per giungere infine alla creazione della Learning Organization.

Altro concetto basilare nell'organizzazione basata sulla conoscenza è costituito dall'insieme delle competenze, ossia quelle capacità e risorse che un'azienda possiede in modo esclusivo permettendole di primeggiare nel mercato. Le competenze presentano delle caratteristiche precise ed uniche per ogni azienda: sono definibili, osservabili, misurabili e sviluppabili. E' compito del management saperle individuare, sviluppare continuamente e preservarle all'interno dell'organizzazione. Compito questo che può essere svolto dai lavoratori della conoscenza, i quali devono possedere delle capacità e abilità superiori agli altri dipendenti. Sono loro a dover gestire e diffondere la conoscenza e le competenze a tutta l'organizzazione.

Si giunge così alla seconda parte della ricerca che prende in analisi il Capitale Intellettuale, vale a dire il materiale intellettuale che è stato formalizzato, incapsulato e usato come leva per produrre un patrimonio di maggior valore.

In azienda si trovano due tipi di capitale: *tangibile* e *intangibile*. Il primo è dato dal capitale finanziario o strutturale dell'organizzazione, mentre il secondo è costituito dal capitale umano, dal

capitale strutturale e dal capitale cliente. Nel **5° capitolo** è stato fatto un approfondimento di questi tre elementi, con la conclusione che dalla loro interazione scaturiscono importanti benefici tangibili per l'azienda: valore aggiunto e accordo su valori minimi condivisi fra fornitori e clienti. Questo permette all'impresa di creare un capitale relazionale solido in grado di aumentare la propria competitività.

Il Capitale Intellettuale deve poi essere gestito, sviluppato e valutato, anche usando la tecnologia, attraverso l'Intellectual Asset Management e Intellectual Capital Development, affinché si creino le basi per porre l'organizzazione in condizioni di adattarsi ed anticipare i cambiamenti. Questo in relazione al fatto che si sta vivendo in una società in continua evoluzione e influenzata dalla *New economy*.

Il capitolo termina con una riflessione sul vantaggio competitivo che è apportato dalle Risorse Umane: selezionare i migliori talenti individuali possibili, creare una cultura della condivisione delle competenze e innestare politiche formative e di sviluppo atte a garantire una crescita professionale delle persone all'interno dell'organizzazione consentiranno all'azienda di ottenere un fondamentale fattore di successo.

Nel **6° capitolo** si presentano due innovativi metodi di gestione delle Risorse Umane: *la selezione e la formazione on-line*. Questi nuovi canali scaturiscono dall'utilizzo sempre più massiccio e innovativo di Internet e della Intranet all'interno delle aziende.

In questa parte si esaminano dapprima il ruolo e gli obiettivi delle due funzioni (selezione e formazione) all'interno di un'organizzazione; poi si approfondisce l'analisi sulla situazione del mercato a livello europeo e italiano, sui costi e benefici che si creano nell'implementare processi di e-Recruiting e di e-Learning.

Viene qui riconosciuto il ruolo importante assunto dalle società di ricerca e di selezione del personale e dalle società di consulenza, considerato il fatto che le aziende sono più propense ad utilizzare l'outsourcing per questo tipo di soluzioni tecnologiche, piuttosto che investire al proprio interno.

Si è quindi presa in considerazione la formazione a distanza e le sue fasi di sviluppo, susseguitesi in funzione dell'innovazione tecnologica. Il presentimento è quello di essere all'inizio di una vera e propria rivoluzione nel campo della formazione.

Si sono quindi illustrate quali sono le fasi nella progettazione di un progetto di e-Learning e quali sono i suoi protagonisti:

- *Learning manager*;
- *Staff tutoriale*;
- *Staff pedagogico*.

Nel **7° capitolo** sono stati esposti i due casi inerenti a due società di consulenza che operano rispettivamente nel campo dell'e-Recruiting, come "Talent Manager", e in quello del Corporate e-Learning, come "Tesi", esponendo i vari aspetti delle loro soluzioni. In ultimo, si sono rilevati i risultati di un'indagine svolta da Arthur D. Little presso alcune importanti aziende italiane, sul livello di diffusione e sullo stato di sviluppo delle strategie di e-Learning. Il dato che ne scaturisce è che le imprese italiane stanno implementando e utilizzando l'e-Learning senza però avere delle precise strategie di sviluppo.