



STAY OK

**RIPENSARE IL BENESSERE NEI LUOGHI DI
LAVORO NELLE PMI EUROPEE**

PIANIFICAZIONE DELLA CARRIERA



MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE D'COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



**Co-funded by
the European Union**

Finanziato dall'Unione Europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Tabella dei contenuti

1. Introduzione	6
1.1 Sommario	6
1.2 Risultati di apprendimento.....	7
1.3 Parole chiave	8
2. Lezione 1: Strategie per la soddisfazione e la crescita lavorativa	9
2.1 Crescita personale e professionale	10
2.4.1. Orari di lavoro flessibili.....	14
2.4.2. Politiche di Smart Working.....	15
2.4.3. Confini chiari.....	17
2.4.4. Tecniche di gestione del tempo	18
2.4.5. Cultura del lavoro solidale.....	18
2.4.6. Check-in regolari	20
2.5. Adattabilità alle mutevoli tendenze del mercato del lavoro	20
3. Lezione 2: Importanza della pianificazione della carriera.....	21
3.1 Comprendere la pianificazione della carriera	22
3.2 Perché la pianificazione della carriera è importante?	22
3.2.1 Coinvolgimento e motivazione dei dipendenti	23
3.2.2 Miglioramento delle prestazioni organizzative.....	23
3.2.3 Fidelizzazione dei talenti e pianificazione della successione	24
3.2.4 Adattabilità e resilienza.....	24
3.2.5 Costruire un vantaggio competitivo.....	25
3.2.6 Sostenere il benessere e la soddisfazione dei dipendenti	26
3.3 L'importanza della pianificazione della carriera per i dipendenti delle PMI europee ...	27

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

3.3.1 Chiarezza e direzione	27
3.3.2 Fornire un percorso strutturato per la crescita	27
3.3.3 Sviluppo delle competenze	28
3.3.4 Soddisfazione e fidelizzazione sul lavoro	29
3.3.5 Affrontare il cambiamento e cogliere nuove opportunità.....	29
3.3.6 Aumento del coinvolgimento e della produttività.....	30
3.4 L'importanza della pianificazione della carriera per l'azienda.....	32
3.4.1 Sviluppare la leadership e garantire la continuità	33
3.4.2 Miglioramento del coinvolgimento dei dipendenti	34
3.4.3 Vantaggio competitivo	34
3.4.4 Adattamento ai cambiamenti del mercato.....	35
4. Lezione 3. Strategie per la pianificazione della carriera	37
4.1. Valutazione e autovalutazione:.....	37
4.1.1 Valutazione.....	37
4.1.2 Autovalutazione: promuovere l'autoconsapevolezza e la crescita individuale	38
4.1.3 Integrare le strategie di valutazione e autovalutazione nella pianificazione della carriera	38
4.2. Formazione e sviluppo:	39
4.3. Tutoraggio e coaching:	40
4.4. Riconoscimento e ricompensa:	41
• Controllo dell'attenzione.....	42
5. Lezione 4. Piano di attuazione.....	43
5.1. Fase di preparazione	43
5.1.1 Formare un team dedicato.....	43

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

5.1.2. Condurre un'analisi delle competenze e delle aspirazioni	44
5.1.3. Coinvolgere i dipendenti nel processo di pianificazione.....	44
5.1.4. Analisi comparativa e confronto esterno.....	45
5.2 La fase di sviluppo del piano	45
5.2.1. Definire i percorsi di carriera.....	45
5.2.2. Sviluppare programmi di formazione mirati	46
5.2.3. Implementare programmi di mentorship e coaching	46
5.2.4. Affrontare la sostenibilità e la digitalizzazione	47
5.3. Attuazione e monitoraggio.....	47
5.4. Valutazione e miglioramento	49
La fase di valutazione e miglioramento garantisce che la strategia di pianificazione della carriera si evolva insieme alle esigenze dell'azienda e del mercato.....	49
5.5 Sfide dell'attuazione della pianificazione della carriera nelle PMI	50
5.5.1 Integrazione delle migliori pratiche per l'attuazione della pianificazione della carriera nelle PMI	51
5.5.2 Conclusione	55
• Controllo dell'attenzione	55
6. Lezione 5. Casi di studio e applicazioni nella vita reale.....	55
6.1. Caso di studio 1: AdvisoTech (Francia).....	56
6.2. Caso di studio 2: WebGrowth Digital (Regno Unito).....	57
6.3. Caso di studio 3: MediLife (Slovenia)	59
6.4. Caso di studio 4: PowerGen (Polonia).....	61
6.5. Caso di studio 5: AeroTech Solutions (Portogallo)	63
6.6. Conclusione	65
• Controllo dell'attenzione.....	65

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Quiz di valutazione finale	66
Riferimenti al sito web:	68
Referenze:	68

1. Introduzione

Dal punto di vista del dipendente, la Pianificazione della carriera è un processo strategico attraverso il quale un individuo identifica e definisce obiettivi professionali a breve, medio e lungo termine, sviluppando al contempo un percorso per raggiungerli.



Si tratta di un'attività proattiva che richiede una valutazione continua delle proprie competenze, interessi, valori e opportunità di crescita in relazione alle dinamiche del mercato del lavoro e alle richieste del proprio settore. Il processo di pianificazione della carriera inizia con un'autovalutazione approfondita, durante la quale un individuo identifica i propri punti di forza, le aree di miglioramento e le aspirazioni personali. A seguire, vengono valutate le opportunità di sviluppo professionale, come programmi educativi,

certificazioni o nuove esperienze lavorative che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi definiti.

Dal punto di vista dell'azienda, la pianificazione della carriera è un processo strategico essenziale per lo sviluppo delle Piccole e Medie Imprese (PMI). Attraverso una pianificazione attenta e personalizzata è possibile valorizzare le competenze dei dipendenti, migliorarne la soddisfazione professionale e garantire una crescita sostenibile dell'azienda. Per avere successo nel presente e nel futuro, l'azienda deve coinvolgere il personale in modi nuovi ponendo l'individuo al centro dei processi strategici. Oggi i lavoratori hanno bisogno di sentirsi pienamente parte dell'azienda, percependosi come un elemento cruciale di una strategia in cui sono coinvolti e a cui possono contribuire con il loro lavoro e il loro talento.

1.1 Sommario

Il modulo fornisce una guida completa sulla pianificazione della carriera e sul benessere sul posto di lavoro, in particolare per le piccole e medie imprese (PMI) in Europa. Delinea il ruolo fondamentale della pianificazione della carriera nell'allineare le aspirazioni individuali con gli obiettivi organizzativi per migliorare la soddisfazione sul lavoro, la produttività e la competitività. È strutturato in diverse lezioni:

Lezione 1: enfatizza la pianificazione della carriera come un processo cruciale per allineare le aspirazioni professionali con i valori personali, concentrandosi sulla crescita personale e professionale, sulla soddisfazione lavorativa, sulla stabilità finanziaria, sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e sull'adattabilità in un mercato del lavoro in evoluzione.

Lezione 2: sottolinea l'importanza della pianificazione della carriera nelle PMI europee, evidenziando come questa pratica, se ben implementata, possa migliorare la soddisfazione dei dipendenti, aumentare la produttività e garantire la competitività delle imprese.

Lezione 3: esamina la pianificazione della carriera nelle PMI, sottolineando l'importanza di strategie strutturate come la valutazione delle competenze, l'autovalutazione e la formazione continua per allineare la crescita individuale con gli obiettivi aziendali

Lezione 4: delinea un piano strategico di attuazione per la pianificazione della carriera nelle PMI in tutta Europa. Sottolinea la necessità di fasi strutturate (preparazione, sviluppo del piano, implementazione, monitoraggio e valutazione) per creare una forza lavoro qualificata che si allinei con gli obiettivi aziendali. Evidenzia l'importanza degli strumenti digitali, dei percorsi di carriera flessibili e dei programmi di formazione su misura, supportati da esempi reali e dalle migliori pratiche di vari settori.

Lezione 5: presenta casi di studio di PMI europee che implementano strategie di sviluppo della carriera per trattenere i talenti e guidare la crescita. Evidenzia l'importanza di allineare lo sviluppo individuale con gli obiettivi aziendali, utilizzando percorsi di mentorship, formazione e progressione di carriera.

1.2 Risultati di apprendimento

I risultati di apprendimento per il modulo sono delineati in tre categorie: Conoscenze teoriche, Abilità e Competenze. Di seguito sono riportati i dettagli in base al contenuto del documento:

Conoscenze teoriche

- Comprendere la pianificazione della carriera come un processo strategico per allineare gli obiettivi personali e professionali.
- Garantire la soddisfazione sul lavoro allineando le scelte di carriera con i valori e gli interessi individuali.
- Riconoscere l'importanza di adattarsi al mercato del lavoro in evoluzione per rimanere competitivi.
- identificare la pianificazione della carriera come strumento per migliorare le prestazioni organizzative, la fidelizzazione dei talenti e l'adattabilità.

Abilità:

- Competenza negli strumenti digitali e nelle tecnologie specifiche del settore
- Gestione del progetto e competenze tecniche rilevanti per il ruolo lavorativo
- Capacità di comunicazione efficace e lavoro di squadra
- Capacità di leadership e gestione dei conflitti
- Risoluzione dei problemi e adattabilità alle nuove sfide professionali
- Valutazione e aggiornamento periodico delle competenze

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- Allineamento delle capacità dei dipendenti con le esigenze aziendali
- Formazione e sviluppo continuo per la crescita professionale

Competenze:

- Condurre un'autovalutazione per identificare i punti di forza, le aree di miglioramento e le opportunità di crescita.
- Integrare strumenti digitali e percorsi di carriera flessibili per adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle esigenze organizzative.
- Adattare i piani in base ai risultati della valutazione per garantire un allineamento efficace con gli obiettivi organizzativi.
- Sviluppo di strategie di mentorship e coaching per facilitare il trasferimento delle competenze e la crescita professionale.
- Creare ambienti di lavoro favorevoli che diano priorità al benessere dei dipendenti, bilanciando le aspirazioni personali e professionali.
- Implementare iniziative di sviluppo della carriera che promuovano il coinvolgimento, la soddisfazione e la produttività.

1.3 Parole chiave

Pianificazione della carriera

Soddisfazione sul lavoro

Sviluppo professionale

PMI

Stabilità finanziaria

Equilibrio tra lavoro e vita privata

Adattabilità

Crescita professionale

Fidelizzazione dei dipendenti

Allineamento strategico

Sviluppo delle competenze

Performance organizzativa

2. Lezione 1: Strategie per la soddisfazione e la crescita lavorativa

Come già detto, la Pianificazione della carriera è un processo essenziale che non solo allinea le aspirazioni professionali di un individuo con i suoi valori e punti di forza personali, ma fornisce anche una tabella di marcia strategica per il successo e la realizzazione a lungo termine.

Stabilendo obiettivi chiari e raggiungibili, la pianificazione della carriera aiuta le persone a navigare nelle complessità della loro vita professionale, garantendo al contempo la crescita personale, la soddisfazione sul lavoro, la stabilità finanziaria, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e l'adattabilità a un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Attraverso l'incrocio di testi scientifici e fonti che affrontano il tema degli obiettivi di pianificazione della carriera, si ritiene che l'argomento possa essere riassunto in cinque punti chiave: la conciliazione tra crescita professionale e personale, la ricerca della soddisfazione e della realizzazione all'interno dell'ambiente di lavoro, il raggiungimento della stabilità economica, l'equilibrio tra lavoro e vita personale, e lo sviluppo di uno spirito di adattamento alla flessibilità del mercato del lavoro.

Career Planning: Objectives



2.1 Crescita personale e professionale

Uno degli obiettivi principali della pianificazione della carriera è quello di facilitare lo sviluppo personale e professionale. Ciò comporta l'identificazione e la definizione di obiettivi specifici che incoraggino l'apprendimento continuo e il miglioramento delle competenze. A livello personale, la crescita potrebbe includere lo sviluppo di competenze trasversali come la comunicazione, la leadership e la gestione del tempo, cruciali per il successo in qualsiasi campo.

Dal punto di vista professionale, la crescita potrebbe comportare il perseguimento di un'istruzione avanzata, l'ottenimento di certificazioni o l'acquisizione di esperienza pratica nel campo prescelto. Promuovendo la crescita personale e professionale, la pianificazione della carriera aiuta le persone a costruire una solida base per avanzare a ruoli e responsabilità più elevati, migliorando così la competenza e la fiducia in sé stessi.

La pianificazione della carriera dovrebbe mirare a rendere l'ambiente di lavoro un luogo e uno strumento per crescere e migliorare come individui. Le competenze acquisite vanno oltre il luogo di lavoro e valorizzano lo sviluppo personale, rafforzano l'influenza reciproca tra il mondo professionale e non.

2.2 Soddisfazione e realizzazione sul lavoro

Un altro obiettivo fondamentale della pianificazione della carriera è garantire la soddisfazione e la realizzazione sul lavoro. Quando le persone fanno scelte di carriera in linea con i loro interessi, valori e punti di forza personali, è più probabile che trovino il loro lavoro piacevole e significativo. Questo allineamento non solo aumenta l'impegno e la motivazione, ma porta anche a una maggiore produttività e a un maggiore senso di realizzazione. La pianificazione della carriera aiuta le persone a identificare e perseguire ruoli che ben si adattano alle proprie passioni, percepiti come la chiave per raggiungere una soddisfazione e realizzazione professionale a lungo termine. Sapere che il lavoro contribuisce sia agli obiettivi personali che ai bisogni più ampi della società aumenta ulteriormente questo senso di appagamento.

Pertanto, sentirsi professionalmente soddisfatti ha una duplice funzione: per il dipendente sentirsi utile e centrale all'interno dell'azienda è stimolante; per l'azienda, un dipendente soddisfatto produce statisticamente risultati migliori. Pertanto, è importante che entrambe le parti cerchino e si concentrino sulle competenze e sulle capacità con cui il dipendente è più allineato, in modo che il loro contributo possa essere più significativo per l'azienda.

L'utilizzo efficace delle competenze e delle conoscenze è fondamentale per qualsiasi organizzazione che miri a massimizzare il potenziale delle proprie risorse. Collocare le persone giuste in ruoli lavorativi appropriati garantisce che un'azienda sfrutti le proprie risorse in modo

efficiente ed efficace. La pianificazione della carriera consente all'HRM di identificare i punti di forza, le conoscenze e le competenze dei dipendenti.

Per garantire l'uso ottimale delle competenze attraverso la pianificazione della carriera, è importante incoraggiare i dipendenti a riflettere regolarmente sulle proprie capacità e aspirazioni di carriera. Questa autoriflessione, insieme al feedback, aiuta a prendere decisioni più informate sulla pianificazione della carriera, assicurando che le competenze dei dipendenti siano costantemente utilizzate al massimo.

Un corretto allineamento dei dipendenti con i loro ruoli aiuta anche a ridurre potenziali conflitti o incomprensioni, in quanto gli individui sono più rispondenti alle responsabilità che sono chiamati a svolgere.



Job Satisfaction and Fulfillment

OPTIMAL UTILIZATION OF COMPETENCIES

BOOST EMPLOYEES MOTIVATION



REDUCE VOLUNTARY ATTRITION

2.3 Stabilità finanziaria e crescita

La stabilità finanziaria è un aspetto fondamentale della pianificazione della carriera. Stabilendo obiettivi di carriera chiari e lavorando strategicamente per raggiungerli, le persone possono assicurarsi posizioni lavorative migliori, negoziare stipendi più alti e garantire la crescita finanziaria. Questo aspetto della pianificazione della carriera comporta non solo il raggiungimento di un reddito costante, ma anche la pianificazione della sicurezza finanziaria a lungo termine. Le strategie possono includere la negoziazione dello stipendio, l'identificazione di settori redditizi e l'esplorazione di opportunità di avanzamento di carriera.

Il raggiungimento della stabilità finanziaria consente alle persone di soddisfare le proprie esigenze personali e familiari, investire in obiettivi futuri e godere di uno stile di vita confortevole, elementi che contribuiscono a un senso di benessere finanziario.

Pertanto, la stabilità finanziaria è una componente fondamentale della pianificazione della carriera, che va oltre la semplice garanzia di un regolare reddito. Si tratta di una strategia globale volta a garantire la sicurezza finanziaria a lungo termine, che include la definizione di obiettivi di carriera chiari e raggiungibili, l'avanzamento strategico nella propria professione e il miglioramento continuo delle competenze per rimanere competitivi nel mercato del lavoro.

Al centro della stabilità finanziaria nella pianificazione della carriera c'è la capacità di assicurarsi posizioni lavorative migliori e negoziare stipendi più alti. Ciò richiede che le persone siano proattive nello sviluppo della loro carriera, cercando costantemente opportunità di avanzamento e rimanendo informate sulle tendenze del settore. Ad esempio, identificare settori ad alta crescita può offrire opportunità redditizie, e conoscere le richieste del mercato può posizionare gli individui per capitalizzare efficacemente queste opportunità.

Inoltre, la stabilità finanziaria comporta anche una pianificazione meticolosa delle future esigenze finanziarie. Ciò potrebbe comportare la creazione di un portfolio di investimenti diversificato, la pianificazione della pensione e il mantenimento di un fondo di emergenza. Secondo gli esperti finanziari, avere una chiara comprensione dei propri obiettivi finanziari e lavorare strategicamente per raggiungerli è essenziale. Ciò include non solo concentrarsi sul reddito immediato, ma anche pensare a lungo termine alla sicurezza finanziaria. Questo approccio olistico garantisce che le persone siano preparate per le sfide finanziarie previste e impreviste, fondamentale per mantenere uno stile di vita confortevole.

Oltre al reddito e all'avanzamento di carriera, la stabilità finanziaria è strettamente legata alla gestione finanziaria personale. Un'efficace pianificazione della carriera incoraggia le persone a gestire saggiamente le proprie finanze, assicurandosi di poter soddisfare le esigenze personali e familiari, investire in obiettivi futuri e godere di uno stile di vita in linea con i propri valori e aspirazioni. Ciò potrebbe comportare il budget, il risparmio e l'investimento saggio per costruire ricchezza nel tempo.

Inoltre, la stabilità finanziaria nella pianificazione della carriera migliora anche la capacità di affrontare le recessioni economiche e le fluttuazioni del mercato del lavoro. In un'economia globale in rapida evoluzione, l'adattabilità e la resilienza finanziaria sono più importanti che mai. Integrando la pianificazione finanziaria con lo sviluppo della carriera, gli individui possono resistere meglio ai cambiamenti del mercato e continuare a progredire verso i loro obiettivi finanziari e professionali.

In definitiva, il raggiungimento della stabilità finanziaria attraverso la pianificazione della carriera consente alle persone di raggiungere un senso di benessere finanziario, in cui hanno la libertà di fare scelte di vita che non sono vincolate da limitazioni finanziarie. Ciò include la capacità di perseguire interessi personali, provvedere alle proprie famiglie e investire nel proprio futuro, tutti elementi che contribuiscono alla soddisfazione e al benessere generale.

In conclusione, la stabilità finanziaria non consiste solo nel guadagnare un reddito costante: si tratta di creare un piano strategico che comprenda la crescita del reddito, la sicurezza finanziaria e la gestione patrimoniale a lungo termine. Integrando questi elementi nella pianificazione della carriera, le persone possono ottenere un futuro sicuro e prospero, fornendo le risorse necessarie per affrontare le complessità della loro vita personale e professionale.

2.4 Equilibrio tra lavoro e vita privata

L'equilibrio tra lavoro e vita privata è un aspetto cruciale del benessere generale, in particolare nell'ambiente di lavoro frenetico. Con l'aumento dell'occupazione femminile e il passaggio ai ruoli tradizionali, trovare questo equilibrio è diventato sempre più importante. Oltre alle donne, anche l'equilibrio tra lavoro e vita privata è una questione centrale per i giovani che entrano nel mondo del lavoro. Infatti, il 64% della Gen Z preferirebbe iniziare la propria carriera in un ambiente flessibile, dove flessibilità significa concentrarsi sull'individuo e sulle proprie esigenze, con particolare attenzione al benessere, al rispetto della vita privata e a un buon equilibrio tra lavoro e tempo libero. Questa preferenza è coerente sia tra i laureati STEM che tra quelli non STEM, secondo i dati di Cetif (2023).

Raggiungere un buon equilibrio tra lavoro e vita privata non solo migliora la qualità della vita, ma aumenta anche la produttività. Quando gli individui sono in grado di gestire efficacemente le proprie responsabilità professionali e personali, sperimentano meno stress e meno conflitti.

Paesi come quelli scandinavi, come evidenziato nel documento "Work-life 'balance' in Europe" di Rosemary Crompton e Clare Lyonette, hanno attuato politiche che sostengono in modo significativo questo equilibrio, soprattutto attraverso sistemi di welfare completi, rivolti alle famiglie con doppio reddito. Tuttavia, permangono differenze significative tra i paesi, influenzate dalle culture e dalle politiche nazionali. Ad esempio, in Francia, nonostante l'ampio sostegno alle madri lavoratrici, persiste una tradizionale divisione del lavoro domestico, che porta a livelli più elevati di conflitto tra lavoro e vita privata. Al contrario, paesi come la Finlandia e la Norvegia beneficiano di politiche di sostegno che riducono questi conflitti, con il risultato di una vita più equilibrata e soddisfacente per i loro cittadini.

Promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata è essenziale per il benessere individuale e sociale. Le politiche pubbliche e gli atteggiamenti culturali devono evolversi per sostenere meglio le esigenze dei lavoratori moderni, garantendo una vita equilibrata e appagante sotto tutti gli aspetti. In questa prospettiva, mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata è sempre più riconosciuto come un obiettivo cruciale della pianificazione della carriera.

Un piano di carriera ben congegnato aiuta le persone a gestire il proprio tempo in modo efficace, bilanciando le responsabilità professionali con la vita personale.

Stabilendo obiettivi di carriera realistici e sviluppando un piano che soddisfi le esigenze e le priorità personali, le persone possono assicurarsi di avere tempo per la famiglia, gli hobby, il

relax e la cura di sé. Il raggiungimento di questo equilibrio non solo contribuisce al benessere generale, ma migliora anche la capacità di svolgere efficacemente le proprie prestazioni sul lavoro.

Questa necessità ha portato all'ascesa di modalità di lavoro flessibili come lo smart working (lavoro a distanza). Lo smart working consente ai dipendenti di svolgere le proprie mansioni lavorative da casa o da altre sedi remote, dando loro la flessibilità di gestire il proprio lavoro insieme alle responsabilità personali. Le strategie che più comunemente vengono utilizzate in questo senso sono:



2.4.1. Orari di lavoro flessibili

Consentire ai dipendenti di scegliere quando iniziare e terminare la giornata lavorativa può aiutarli a gestire meglio i propri impegni personali. Ad esempio, alcuni potrebbero preferire lavorare la mattina presto e avere il pomeriggio libero per la famiglia o attività personali. Gli orari di lavoro flessibili sono spesso considerati cruciali dai dipendenti. Il fenomeno noto come "Great Resignation", che si riferisce all'ondata di dimissioni volontarie intensificata in seguito alla pandemia, sembra essere significativamente legato a questo problema.

Solo in Italia, le dimissioni volontarie sono aumentate del 43% nel 2021, con circa 484.000 lavoratori che hanno scelto di lasciare volontariamente il proprio lavoro. Il motivo principale, secondo i dati del Ministero del Lavoro, è la crescente domanda di maggiore flessibilità.

In risposta a questa esigenza, la crescente adozione di orari di lavoro flessibili è diventata una strategia chiave sia per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata che per aumentare l'efficienza organizzativa. Nella provincia di Milano, uno studio condotto su 246 piccole e medie imprese (PMI) ha evidenziato che oltre il 90% di queste aziende ha implementato una qualche forma di flessibilità negli orari di lavoro. Tra le misure più comunemente adottate vi

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

sono gli orari flessibili di ingresso e uscita (utilizzati dal 74,8% delle imprese), il lavoro a tempo parziale (58,1%) e il congedo parentale (71,2%).

In Svezia, i dipendenti danesi possono spesso scegliere il proprio orario di lavoro: si pensi all'esempio dell'azienda svedese IKEA, che permette ai suoi dipendenti di adattare i propri turni in base agli impegni personali.

Tuttavia, il successo di queste politiche di lavoro flessibile dipende da una gestione adeguata e da chiare linee guida. Molte aziende milanesi hanno adottato strumenti digitali per gestire in modo efficace gli orari flessibili, garantendo trasparenza e responsabilizzazione, lasciando ai dipendenti la libertà di organizzare il proprio tempo entro limiti definiti.

In conclusione, l'aumento dell'orario di lavoro flessibile nelle PMI evidenzia la crescente importanza dell'adattabilità sul posto di lavoro. Le aziende che adottano la flessibilità non solo soddisfano le mutevoli esigenze della loro forza lavoro, ma migliorano anche la loro competitività complessiva in un ambiente aziendale sempre più dinamico.

2.4.2. Politiche di Smart Working

L'implementazione di opzioni di lavoro a distanza offre ai dipendenti la possibilità di lavorare da casa o da altri luoghi. Ciò riduce il tempo di pendolarismo, dando più ore al giorno per la vita personale. Le aziende dovrebbero supportare questo con la tecnologia e gli strumenti di comunicazione necessari a mantenere la produttività.

Le piccole e medie imprese (da 10 a 249 addetti), rappresentano una frontiera cruciale per l'adozione diffusa dello Smart Working. Sebbene questa rivoluzione sia stata abbracciata dalle grandi aziende, in diversi paesi, tra cui l'Italia, le PMI sono ancora nelle prime fasi di integrazione delle pratiche di Smart Working.

Affinché questo cambiamento abbia successo, è fondamentale favorire sinergie e reti che favoriscano un circolo virtuoso di adozione dello Smart Working.

La creazione di un tale ciclo implica la creazione di un clima di fiducia intorno ai vantaggi dello Smart Working, adattandolo alle caratteristiche strutturali e alle modalità operative uniche delle PMI.

Molte PMI adottano approcci informali allo Smart Working, caratterizzati da modelli non strutturati con limitato supporto o impegno aziendale. Questa informalità può ostacolare il pieno potenziale dello Smart Working, in quanto può scontrarsi con le tradizionali culture dell'ufficio e la percezione della necessità di investimenti digitali, entrambi ostacoli comuni nelle imprese più piccole. Approcci strutturati, con chiare politiche di sostegno, possono aiutare a superare queste sfide.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Secondo l'**Osservatorio Smart Working**, durante la pandemia di COVID-19, il 58% delle PMI ha adottato una qualche forma di Smart Working. Questo cambiamento è stato guidato dalla necessità di mantenere la continuità aziendale gestendo al contempo la crisi sanitaria. Tuttavia, non è sempre stato in linea con la più ampia filosofia dello Smart Working (Lavoro Agile). Dopo un leggero calo nel 2022, dove il tasso di adozione è sceso al 48%, il trend è rimbalzato nel 2023, con il 56% delle PMI che ha implementato iniziative di Smart Working. Facendo riferimento allo studio citato in precedenza, condotto dal Politecnico di Milano, in Italia il numero di dipendenti coinvolti in Smart Working è aumentato tra il 2022 e il 2023, passando da 510.000 a 570.000. La crescita è stata trainata principalmente dalle medie imprese (da 50 a 249 addetti), che hanno adottato lo Smart Working con un tasso più elevato rispetto alle imprese più piccole (da 10 a 49 addetti). In particolare, circa il 15% di queste iniziative può essere considerato maturo, incarnando appieno i principi del vero Smart Working, che include flessibilità, autonomia e performance basate sui risultati. Con la continua penetrazione dei modelli di lavoro ibridi e flessibili nelle PMI, un'ampia varietà di profili professionali viene coinvolta nelle iniziative di Smart Working. Mentre i lavoratori d'ufficio (colletti bianchi) rimangono i principali beneficiari, stanno emergendo esperimenti che coinvolgono anche il personale tecnico e operativo. Ciò riflette un crescente riconoscimento dei potenziali benefici che lo Smart Working può offrire, anche in settori che richiedono attrezzature specifiche o attività fisiche.

Per implementare con successo lo Smart Working nelle PMI è fondamentale promuovere una cultura della fiducia e dell'adattabilità, investendo anche in infrastrutture digitali e politiche strutturate. Promuovendo una comprensione più profonda dello Smart Working e superando l'informalità, le PMI possono creare un ambiente in cui sia l'azienda che i suoi dipendenti prosperano in un ambiente di lavoro flessibile, produttivo ed equilibrato.

Un esempio positivo è quello di Siemens, in Germania: nel 2020, Siemens ha annunciato un cambiamento significativo verso l'integrazione del lavoro a distanza come aspetto fondamentale della sua "nuova normalità". Questa decisione è arrivata in risposta alla pandemia globale, che ha evidenziato i vantaggi del lavoro a distanza. Siemens ha formalizzato un modello di lavoro ibrido che consente ai dipendenti di lavorare da qualsiasi luogo, in genere due o tre giorni alla settimana, a seconda della fattibilità e delle esigenze operative. Questo nuovo standard si è applicato non solo durante la pandemia, ma è destinato a diventare un aspetto permanente della cultura lavorativa di Siemens. Il lavoro mobile in Siemens è definito come qualcosa di più del semplice lavoro da casa. I dipendenti, in consultazione con i loro supervisori, possono scegliere gli ambienti di lavoro più produttivi, che potrebbero includere spazi di coworking. L'ufficio, sebbene ancora importante, è ora visto come un complemento al lavoro piuttosto che come spazio di lavoro principale.

Siemens vede questo cambiamento come parte di una più ampia trasformazione della cultura aziendale. Secondo Roland Busch, Deputy CEO e Labor Director di Siemens AG, questo nuovo modello richiede uno stile di leadership che enfatizzi i risultati rispetto alla presenza fisica in

ufficio. La mossa è in linea con l'obiettivo di Siemens di promuovere la fiducia nei dipendenti, consentire di strutturare il proprio lavoro in modo da ottimizzare le prestazioni e la flessibilità.

2.4.3. Confini chiari

Incoraggiare i dipendenti a stabilire confini chiari tra lavoro e tempo personale è fondamentale. Ciò può includere la definizione di orari di lavoro specifici e la garanzia che i dipendenti non rispondano alle comunicazioni di lavoro al di fuori di questi orari, consentendo loro di disimpegnarsi e ricaricarsi completamente.

Nel mondo iperconnesso di oggi, sta diventando sempre più difficile staccare la spina dal lavoro, a causa della costante disponibilità di dispositivi digitali. Secondo un rapporto del 2021 del Bureau of Labor Statistics, oltre il 38% dei dipendenti svolge almeno una parte del proprio lavoro a casa o al di fuori dell'orario di lavoro. Sebbene questo livello di connettività possa essere conveniente, può anche portare a stress e burnout. Trovare un equilibrio tra rimanere in contatto e custodire il proprio tempo personale è essenziale per mantenere sia la produttività che il benessere mentale.

Una strategia efficace consiste nell'essere imprevedibili nei tempi di risposta alle comunicazioni di lavoro. Piuttosto che rispondere immediatamente a ogni e-mail, è bene variare i tempi di risposta. Questa tattica impedisce ai colleghi di aspettarsi risposte immediate e permette di mantenere una certa autonomia sui propri orari. Stabilendo questo limite, è così possibile prendersi delle pause dal lavoro senza sentirsi costantemente sotto pressione per essere disponibili.

Oltre a gestire i tempi di risposta, è fondamentale proteggere i tempi morti. Le ricerche hanno dimostrato che staccare la spina dal lavoro è necessario per la creatività, il benessere emotivo e il rafforzamento delle relazioni al di fuori dell'ufficio. Programmare periodi regolari per staccare la spina e ricaricarsi non solo aumenta la produttività, ma riduce anche lo stress. Piccole disintossicazioni digitali, come mettere da parte il telefono per una sera o per un fine settimana, possono aiutare il cervello a riposare e a impegnarsi meglio nel momento presente.

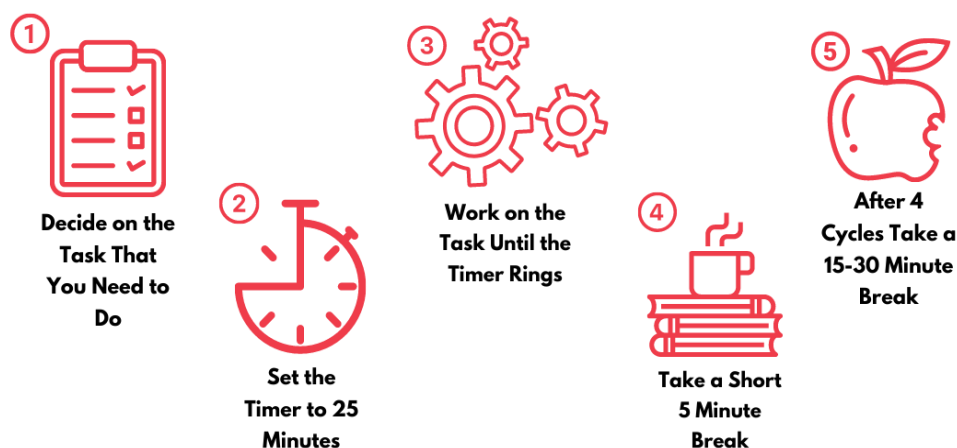
Un altro aspetto importante è la creazione di uno spazio di lavoro designato se si lavora da casa. Creare confini fisici tra lavoro e vita personale permette di passare da una all'altra, anche se si tratta solo di una piccola area della casa. Questa separazione permette di mantenere una sana integrazione tra lavoro e vita privata piuttosto che mescolare costantemente le due cose.

2.4.4. Tecniche di gestione del tempo

Incoraggiare l'uso di tecniche di gestione del tempo come la Tecnica del Pomodoro o la prioritizzazione delle attività può aiutare i dipendenti a massimizzare la loro produttività durante l'orario di lavoro, lasciando più tempo per la vita personale.

La Tecnica del Pomodoro è un metodo di gestione del tempo sviluppato da Francesco Cirillo alla fine degli anni '80, progettato per migliorare la concentrazione e la produttività. La tecnica prende il nome dal timer da cucina a forma di pomodoro che Cirillo usava durante gli anni dell'università. Il principio di base è semplice: si lavora a intervalli brevi e cronometrati (in genere 25 minuti) noti come *Pomodori*, seguiti da una breve pausa di 5 minuti. Dopo quattro Pomodori, fai una pausa più lunga, di solito dai 15 ai 30 minuti.

Questo metodo sfrutta l'idea che l'urgenza può migliorare la concentrazione. Suddividendo le attività in intervalli più piccoli e gestibili, la Tecnica del Pomodoro aiuta a combattere la procrastinazione e a mantenere alti i livelli di concentrazione. Inoltre, incoraggia pause frequenti, essenziali per il recupero mentale e la prevenzione del burnout. I vantaggi della Tecnica del Pomodoro includono una maggiore produttività, una migliore gestione del tempo e un migliore senso di realizzazione. Stabilendo obiettivi chiari e programmati, è possibile ridurre le distrazioni e rimanere più impegnati nel lavoro.



2.4.5. Cultura del lavoro solidale

È essenziale creare una cultura che valorizzi l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Ciò può includere l'offerta di programmi di benessere, l'incoraggiamento all'uso delle ferie e la promozione di un ambiente di lavoro sano, in cui i dipendenti si sentano a proprio agio nel parlare delle proprie esigenze.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Le piccole e medie imprese (PMI) sono all'avanguardia nell'adozione di programmi di benessere, spesso superando le aziende più grandi in termini di investimenti per dipendente. Secondo l'ultimo *Welfare Index PMI* (promosso da Generali con SME EnterPRIZE e patrocinato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri), in Italia il numero di PMI che offrono strumenti di welfare ai dipendenti è in costante aumento. In particolare, le microimprese, quelle con meno di 10 dipendenti, hanno raddoppiato la loro offerta di welfare negli ultimi anni. Questo impegno per il benessere dei dipendenti dimostra che le PMI sono più flessibili e profondamente investite nel benessere della loro forza lavoro rispetto alle grandi aziende.

Il rapporto *Welfare Index PMI 2022* evidenzia che il 68% delle PMI italiane supera il livello base dell'offerta di welfare. Inoltre, è raddoppiata la percentuale di imprese con livelli di welfare "molto alti" e "alti", passando dal 10,3% del 2016 al 24,7% del 2022. Questo trend è particolarmente marcato nelle PMI con 101-250 dipendenti, dove il 66,8% ha segnalato iniziative avanzate di welfare. In particolare, anche le microimprese (da 6 a 9 dipendenti) hanno registrato un aumento significativo, con il 15,1% che offre ora un alto livello di welfare, rispetto al 7,7% del 2017. Gran parte di questa crescita è attribuita alla semplificazione normativa e ai finanziamenti pubblici, che hanno incentivato anche le aziende più piccole ad ampliare la propria offerta di welfare a sostegno di famiglie e dipendenti.

Le iniziative di benessere stanno guadagnando slancio, con le PMI che adottano i servizi a un tasso del 45%, rispetto al solo 16-17% delle grandi aziende, secondo l'Osservatorio *Fitprime Wellbeing & Corporate*. La differenza può essere spiegata dalla natura più snella e personale delle PMI, dove le comunicazioni e i programmi di benessere sono implementati in modo più efficiente, raggiungendo direttamente i dipendenti. Questo approccio ravvicinato fa sì che le PMI spendano fino a 50 euro al mese per dipendente per servizi di benessere fisico e mentale, superando di gran lunga i 2-3 euro spesi dalle aziende più grandi. Questo investimento non solo va a vantaggio della forza lavoro, ma ha anche un impatto positivo e significativo sulle comunità circostanti.

Il rapporto *Welfare Index PMI* dimostra che un welfare aziendale avanzato è direttamente correlato a una maggiore produttività e redditività. Le aziende con un sistema di welfare ben sviluppato hanno visto raddoppiare i loro profitti, con un margine di profitto del 6,7% nel 2021 rispetto al 3,7% delle aziende con un welfare di base. Anche la produttività, misurata in termini di margine operativo lordo per addetto, ha mostrato un notevole aumento, passando dal 9,4% del 2019 all'11% del 2021 tra le aziende con programmi di welfare di alto livello.

Il welfare aziendale ha dimostrato di essere un fattore chiave di resilienza: le PMI che hanno adottato sistemi di welfare avanzati hanno ottenuto risultati migliori durante la pandemia e hanno dimostrato una ripresa più solida. Queste aziende non solo ottengono risultati finanziari migliori, ma hanno anche un maggiore impatto sociale, contribuendo a un aumento dei tassi di occupazione delle donne e i giovani. La percentuale di PMI che utilizzano il welfare

come strumento strategico per lo sviluppo sostenibile è più che raddoppiata, passando dal 6,4% del 2016 al 14,1% del 2022.

In tal senso, un caso studio potrebbe essere SAP, in Germania, che fornisce supporto alla salute mentale, lezioni di fitness e laboratori di gestione dello stress.

2.4.6. Check-in regolari

I manager dovrebbero controllare regolarmente i membri del loro team per assicurarsi che stiano affrontando bene il loro carico di lavoro e l'equilibrio della vita personale. Questo può aiutare a identificare tempestivamente eventuali problemi e fornire il supporto necessario.

In conclusione, combinare lavoro e vita privata attraverso strategie come lo smart working, gli orari flessibili e le culture lavorative di supporto non solo migliora il benessere dei dipendenti, ma aumenta anche la produttività e la soddisfazione sul lavoro. datori di lavoro che danno priorità a queste strategie probabilmente vedranno una forza lavoro più impegnata e fedele, contribuendo al successo complessivo dell'organizzazione.

2.5. Adattabilità alle mutevoli tendenze del mercato del lavoro

Nell'attuale mercato del lavoro in rapida evoluzione, l'adattabilità è più importante che mai. Il mercato del lavoro è dinamico, con nuove tecnologie, settori e ruoli che emergono regolarmente. La pianificazione della carriera fornisce agli individui gli strumenti per rimanere informati sulle tendenze e sui cambiamenti del settore, consentendo loro di adattare, di conseguenza, le proprie competenze e le strategie di carriera. Questa adattabilità implica l'apprendimento continuo, il networking e l'aggiornamento sulle richieste del mercato. Essendo adattabili, gli individui possono rimanere competitivi, resilienti e preparati ai cambiamenti del mercato del lavoro, assicurandosi così la longevità e il successo della propria carriera. La pianificazione della carriera quindi non solo prepara le persone al presente, ma le attrezza anche per affrontare con fiducia le incertezze del mercato del lavoro futuro.

L'apprendimento continuo è essenziale per mantenere la competitività. Identificare le competenze richieste nel proprio settore e cercare opportunità per svilupparle, sia attraverso corsi online, workshop, certificazioni o diplomi avanzati, aiuta a rimanere aggiornati sui cambiamenti. Esplorare nuovi campi o tecnologie, anche al di fuori delle attuali competenze, può fornire un vantaggio competitivo.

Altrettanto importante è lo sviluppo delle competenze digitali. Poiché la tecnologia sta trasformando molti settori, è fondamentale acquisire familiarità con strumenti e piattaforme pertinenti, come i software di analisi dei dati o gli strumenti di gestione dei progetti. La

capacità di sfruttare la tecnologia per migliorare l'efficienza e la produttività sarà sempre più richiesta.

Le soft skills, o abilità interpersonali, giocano un ruolo chiave per il successo a lungo termine. Una comunicazione efficace, sia scritta che verbale, è fondamentale per costruire relazioni solide con colleghi e clienti. La capacità di lavorare in team eterogenei, di risolvere conflitti e di gestire progetti è sempre più apprezzata, mentre l'intelligenza emotiva sta diventando una risorsa molto preziosa nell'ambiente del lavoro di oggi.

In conclusione, la pianificazione della carriera è un processo completo che affronta vari aspetti della vita professionale di un individuo. Concentrandosi sulla crescita personale e professionale, sulla soddisfazione sul lavoro, sulla stabilità finanziaria, sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e sull'adattabilità, la pianificazione della carriera fornisce una tabella di marcia per raggiungere una carriera di successo e appagante. Assicura che le persone non solo siano preparate per il loro ruolo attuale, ma siano anche attrezzate per affrontare le sfide future, contribuendo così alla realizzazione professionale e personale a lungo termine.

- Controllo dell'attenzione

Quale dei seguenti **NON** è un obiettivo chiave della pianificazione della carriera secondo il testo fornito?

- Stabilità finanziaria e crescita
- **Acquisire conoscenze in campi completamente lontani dalla realtà**
- Raggiungere un equilibrio tra lavoro e vita privata

3. Lezione 2: Importanza della pianificazione della carriera

Le piccole e medie imprese (PMI) sono la linfa vitale dell'economia europea, rappresentano oltre il 99% di tutte le imprese e danno lavoro a quasi due terzi della forza lavoro. Nonostante il loro ruolo critico, le PMI si trovano ad affrontare sfide significative, in particolare per quanto riguarda la gestione efficace delle risorse umane. Tra queste sfide, la pianificazione della carriera è spesso sottostimata o trascurata a causa delle risorse limitate e dell'attenzione alle esigenze operative immediate. Tuttavia, l'importanza della pianificazione della carriera nelle PMI non può essere sottovalutata. Un'efficace pianificazione della carriera può portare a una maggiore soddisfazione dei dipendenti, a un aumento della produttività, a una migliore fidelizzazione dei talenti e, in ultima analisi, a un maggiore successo organizzativo.

Questo capitolo approfondisce il ruolo critico della pianificazione della carriera all'interno delle PMI europee, esplorandone i vantaggi sia per i dipendenti che per le organizzazioni. Integrando spunti provenienti da ricerche accademiche, rapporti di settore e casi studio, questa discussione mira a fornire una comprensione completa del motivo per cui la pianificazione della carriera è fondamentale per le PMI e come può essere efficacemente implementata.

3.1 Comprendere la pianificazione della carriera

La pianificazione della carriera è un processo sistematico in cui individui e organizzazioni lavorano insieme per identificare gli obiettivi di carriera e i mezzi per raggiungerli. Questo processo comporta in genere l'autovalutazione, la definizione degli obiettivi, lo sviluppo delle capacità e la valutazione continua. Per i dipendenti, la pianificazione della carriera fornisce chiarezza e direzione, aiutandoli a comprendere i propri punti di forza, le proprie debolezze e le opportunità di crescita. Per le organizzazioni, garantisce che la forza lavoro sia allineata con gli obiettivi strategici dell'azienda, promuovendo una cultura dello sviluppo continuo e del miglioramento delle prestazioni.

Nel contesto delle PMI, la pianificazione della carriera assume spesso un carattere diverso rispetto alle organizzazioni più grandi. Le PMI possono non avere le strutture formali e le risorse delle grandi aziende, ma offrono opportunità uniche per lo sviluppo personalizzato della carriera. I dipendenti delle PMI hanno spesso ruoli più ampi, il che può portare a esperienze diverse e a una progressione di carriera più rapida, se gestito in modo efficace.

3.2 Perché la pianificazione della carriera è importante?

La pianificazione della carriera è una componente fondamentale della gestione delle risorse umane e ha acquisito un'importanza crescente nel contesto delle piccole e medie imprese (PMI) europee. In quanto spina dorsale dell'economia europea, le PMI sono responsabili di una parte significativa dell'occupazione e dell'attività economica in tutto il continente. Nonostante il loro ruolo vitale, queste imprese devono affrontare sfide uniche che possono ostacolare la loro crescita e sostenibilità. Una delle questioni più urgenti è la gestione e lo sviluppo efficaci della forza lavoro, in cui la pianificazione della carriera gioca un ruolo fondamentale.

In un contesto aziendale altamente competitivo e in rapida evoluzione, la pianificazione della carriera non è solo uno strumento per lo sviluppo individuale; è una necessità strategica per le organizzazioni, in particolare per le PMI. La pianificazione della carriera consente alle aziende di allineare le aspirazioni e le competenze dei propri dipendenti con gli obiettivi a lungo termine, garantendo che sia l'individuo che l'organizzazione possano prosperare. Questo capitolo approfondisce il motivo per cui la pianificazione della carriera è così essenziale

per le PMI in Europa, considerando fattori come il coinvolgimento dei dipendenti, le prestazioni organizzative, la fidelizzazione dei talenti, l'adattabilità e il vantaggio competitivo.

3.2.1 Coinvolgimento e motivazione dei dipendenti

Uno dei motivi più convincenti dell'importanza della pianificazione della carriera nelle PMI è il suo impatto sul coinvolgimento e sulla motivazione dei dipendenti. Nelle organizzazioni più piccole, dove le risorse sono limitate e i dipendenti spesso indossano più cappelli, mantenere alti livelli di coinvolgimento è fondamentale. La pianificazione della carriera fornisce ai dipendenti una chiara comprensione della loro traiettoria di carriera all'interno dell'organizzazione, che a sua volta favorisce un senso di scopo e direzione. Quando i dipendenti hanno percorsi di carriera ben definiti, è più probabile che si sentano investiti nei loro ruoli, sapendo che i loro sforzi contribuiscono sia alla loro crescita personale che al successo dell'azienda.

Nelle PMI, l'ambiente di lavoro affiatato spesso significa che il contributo di ogni dipendente è molto visibile e ha un impatto diretto sulle prestazioni complessive dell'azienda. Senza percorsi di carriera chiari, i dipendenti possono avere difficoltà a capire come il loro lavoro quotidiano si allinei con gli obiettivi più ampi dell'azienda, con conseguente mancanza di motivazione e impegno. D'altra parte, quando i dipendenti sono guidati attraverso un processo di pianificazione della carriera ben strutturato, possono capire meglio come le loro competenze e i loro sforzi li aiuteranno a progredire all'interno dell'organizzazione. Questo senso di progresso e di realizzazione personale è fondamentale per mantenere alti i livelli di morale e di impegno, che a loro volta stimolano la produttività e l'innovazione. Nel contesto delle PMI, dove il ruolo di ogni dipendente è fondamentale, l'impatto motivazionale della pianificazione della carriera può essere un fattore significativo per il raggiungimento del successo aziendale.

3.2.2 Miglioramento delle prestazioni organizzative

La pianificazione della carriera è intrinsecamente legata al miglioramento delle prestazioni organizzative. Nelle PMI, dove la struttura è spesso meno gerarchica e più fluida, l'allineamento degli obiettivi di carriera individuali con gli obiettivi dell'azienda può portare a significativi guadagni in termini di produttività ed efficienza. Identificando le abilità e le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi aziendali, le PMI possono personalizzare i loro programmi di sviluppo della carriera per garantire che i dipendenti siano ben attrezzati per soddisfare queste esigenze. Questo allineamento non solo aiuta a ottimizzare le prestazioni dei singoli dipendenti, ma migliora anche l'efficienza complessiva dell'organizzazione.

La natura fluida dei ruoli all'interno delle PMI significa che i dipendenti sono spesso chiamati ad assumersi molteplici responsabilità, il che può rappresentare sia un'opportunità che una

sfida. Senza una guida chiara, i dipendenti possono trovarsi sopraffatti dall'ampiezza dei loro compiti, con conseguente riduzione dell'efficienza e potenziale burnout. La pianificazione della carriera affronta questo problema fornendo una tabella di marcia per lo sviluppo delle competenze e l'avanzamento dei ruoli, assicurando che i dipendenti non solo siano in grado di gestire le loro responsabilità attuali, ma siano anche preparati per le sfide future. Questo approccio proattivo allo sviluppo dei dipendenti si traduce in una forza lavoro più agile e competente, in grado di adattarsi alle esigenze in evoluzione dell'azienda. A sua volta, questo porta a un miglioramento delle prestazioni organizzative, in quanto i dipendenti sono meglio allineati con gli obiettivi strategici dell'azienda e sono più efficaci nei loro ruoli.

3.2.3 Fidelizzazione dei talenti e pianificazione della successione

La fidelizzazione dei talenti rappresenta una sfida significativa per le PMI, soprattutto quando si compete con aziende più grandi in grado di offrire pacchetti retributivi e benefit più interessanti. Tuttavia, la pianificazione della carriera può svolgere un ruolo cruciale nell'affrontare questo problema. Offrendo chiari percorsi di avanzamento di carriera e opportunità di sviluppo, le PMI possono aumentare significativamente la fedeltà dei dipendenti e ridurre i tassi di turnover. I dipendenti che vedono un futuro all'interno dell'azienda sono più propensi a rimanere, riducendo i costi associati al reclutamento e alla formazione.

Nel contesto delle PMI, dove i team sono spesso piccoli e specializzati, la perdita di un dipendente chiave può avere un impatto sproporzionato sulle operazioni. Questo è il motivo per cui la pianificazione della carriera è così essenziale: non solo aiuta a trattenere i migliori talenti, ma prepara anche l'organizzazione agli inevitabili cambiamenti. Identificando e coltivando potenziali leader all'interno dell'organizzazione, le PMI possono sviluppare un solido piano di successione che garantisca continuità e stabilità. Questo approccio proattivo alla gestione dei talenti aiuta a mitigare i rischi associati a posti vacanti inaspettati e a transizioni di leadership, consentendo all'azienda di continuare a operare senza intoppi anche di fronte ai cambiamenti del personale. Inoltre, la pianificazione della carriera promuove una cultura della lealtà e dell'impegno, poiché i dipendenti che vedono chiare opportunità di avanzamento sono più propensi a investire nel loro ruolo e a contribuire al successo a lungo termine dell'azienda.

3.2.4 Adattabilità e resilienza

Di fronte ai rapidi progressi tecnologici e alle mutevoli dinamiche di mercato, la capacità di adattamento è più importante che mai. La pianificazione della carriera aiuta le PMI a costruire una forza lavoro resiliente in grado di rispondere a questi cambiamenti. Incoraggiando l'apprendimento continuo e l'espansione delle conoscenze, la pianificazione della carriera garantisce che i dipendenti siano attrezzati per gestire nuove sfide e cogliere le opportunità

emergenti. Questa adattabilità è fondamentale per le PMI, che spesso operano con risorse limitate e devono essere agili per sopravvivere e prosperare in un ambiente competitivo.

Il panorama aziendale è sempre più caratterizzato da incertezza e rapidi cambiamenti. Per le PMI, che potrebbero non avere le stesse risorse o riserve delle grandi aziende, la capacità di adattarsi rapidamente alle nuove circostanze è essenziale per la sopravvivenza. La pianificazione della carriera svolge un ruolo fondamentale nel favorire questa adattabilità, promuovendo una cultura del miglioramento continuo e dell'apprendimento continuo. I dipendenti che sono incoraggiati a sviluppare nuove competenze e ad ampliare le proprie conoscenze sono preparati meglio ad affrontare i cambiamenti tecnologici, le richieste del mercato e le normative del settore. Questo non solo migliora la loro resilienza individuale, ma rafforza anche l'organizzazione nel suo complesso, consentendole di cambiare rotta e innovare in risposta alle nuove sfide. Di conseguenza, le PMI che danno priorità alla pianificazione della carriera hanno maggiori probabilità di rimanere competitive e raggiungere il successo a lungo termine in un ambiente aziendale in continua evoluzione.

3.2.5 Costruire un vantaggio competitivo

Nel panorama altamente competitivo delle PMI europee, la pianificazione della carriera può fornire un vantaggio competitivo significativo. Le aziende che danno priorità alla pianificazione della carriera hanno maggiori probabilità di attrarre e trattenere i migliori talenti, fondamentale per sostenere la crescita e raggiungere il successo a lungo termine. Un solido quadro di pianificazione della carriera non solo aiuta a sviluppare le capacità e le competenze necessarie per soddisfare le attuali esigenze aziendali, ma anche a preparare l'organizzazione per le sfide future. Questo approccio lungimirante è essenziale per mantenere un vantaggio competitivo in un ambiente in cui le preferenze dei clienti e le condizioni di mercato sono in continua evoluzione.

Nell'odierno mercato globalizzato, le PMI sono in competizione non solo con le imprese locali, ma anche con gli attori internazionali. Per distinguersi in questo settore affollato, le aziende devono offrire qualcosa di più di semplici prodotti e servizi competitivi: devono attrarre e trattenere i migliori talenti. La pianificazione della carriera è un elemento chiave di differenziazione in questo senso, in quanto segnala ai potenziali e attuali dipendenti che l'azienda investe nella loro crescita e nel loro sviluppo. Questo impegno nello sviluppo dei dipendenti può migliorare la reputazione dell'azienda come datore di lavoro preferito, rendendo più facile attrarre candidati di alto livello. Inoltre, sviluppando continuamente la propria forza lavoro, le PMI possono assicurarsi di essere sempre in prima linea nelle tendenze del settore e di essere ben preparate a soddisfare le esigenze dei propri clienti. Questa capacità di anticipare e rispondere ai cambiamenti del mercato è una componente fondamentale per mantenere una superiorità strategica e guidare una crescita sostenibile.

3.2.6 Sostenere il benessere e la soddisfazione dei dipendenti

Infine, la pianificazione della carriera svolge un ruolo cruciale nel sostenere il benessere e la soddisfazione dei dipendenti, che sono sempre più riconosciuti come fattori importanti per il successo organizzativo. Nelle PMI, dove i dipendenti lavorano spesso in team affiatati e hanno un impatto significativo sull'azienda, garantire il loro benessere è fondamentale. La pianificazione della carriera contribuisce a questo aiutando i dipendenti a raggiungere un equilibrio tra i loro obiettivi personali e professionali. Quando i dipendenti sentono che stanno progredendo nella loro carriera e che il loro datore di lavoro sostiene il loro sviluppo, è più probabile che sperimentino soddisfazione sul lavoro e un senso di appagamento.

Il benessere dei dipendenti è strettamente legato alla soddisfazione sul lavoro, che a sua volta influisce sulla produttività, sul coinvolgimento e sulla fidelizzazione. Nelle PMI, dove l'ambiente di lavoro è spesso più personale e l'impatto di ciascun dipendente è più pronunciato, è essenziale promuovere una cultura positiva del posto di lavoro. La pianificazione della carriera aiuta a creare questa cultura fornendo ai dipendenti gli strumenti e il supporto di cui hanno bisogno per avere successo sia professionalmente che personalmente. Offrendo opportunità di crescita e sviluppo, le PMI possono aiutare i dipendenti a raggiungere un senso di scopo e realizzazione nel loro lavoro, portando a livelli più elevati di soddisfazione e lealtà. Inoltre, quando i dipendenti sentono che il loro benessere è una priorità, è più probabile che siano coinvolti e motivati, il che contribuisce a creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo. Questo, a sua volta, migliora il successo complessivo e la sostenibilità dell'organizzazione.

In conclusione, la pianificazione della carriera è di fondamentale importanza per le PMI in Europa. Non si tratta solo di uno strumento per lo sviluppo dei singoli dipendenti, ma di una necessità strategica che impatta su ogni aspetto dell'organizzazione. Dal miglioramento delle prestazioni organizzative e dalla fidelizzazione dei migliori talenti al miglioramento dell'adattabilità, alla costruzione di un vantaggio competitivo e al sostegno del benessere dei dipendenti, i vantaggi della pianificazione della carriera sono di vasta portata. Integrando la pianificazione della carriera nella loro strategia globale, le PMI possono assicurarsi di essere ben posizionate per affrontare le sfide del moderno ambiente imprenditoriale e ottenere una crescita e un successo sostenuti. La pianificazione della carriera aiuta le PMI non solo a sopravvivere, ma anche a prosperare in un mercato altamente competitivo e in continua evoluzione, rendendola un elemento indispensabile della loro pianificazione strategica a lungo termine.

3.3 L'importanza della pianificazione della carriera per i dipendenti delle PMI europee

La pianificazione della carriera è uno strumento indispensabile per i dipendenti, in particolare nel contesto unico delle piccole e medie imprese (PMI) in Europa. Gli ambienti dinamici e spesso meno formalizzati delle PMI presentano sia sfide che opportunità per i dipendenti, rendendo la pianificazione della carriera un fattore critico per garantire la loro crescita e soddisfazione professionale.

3.3.1 Chiarezza e direzione

Uno dei principali vantaggi della pianificazione della carriera per i dipendenti è la chiarezza e la direzione. Nelle strutture spesso fluide e in evoluzione delle PMI, dove i ruoli lavorativi potrebbero non essere definiti in modo così rigido come nelle organizzazioni più grandi, la pianificazione della carriera offre una tabella di marcia molto necessaria per i dipendenti. Senza linee guida chiare, i dipendenti delle PMI possono trovarsi in ruoli che combinano varie funzioni, portando a una potenziale confusione sulla loro traiettoria di carriera. La pianificazione della carriera mitiga questo problema aiutando i dipendenti a definire i propri obiettivi professionali e delineando i passaggi necessari per raggiungerli. Questa chiarezza non riguarda solo la comprensione delle responsabilità lavorative immediate, ma anche la visualizzazione di percorsi di carriera a lungo termine all'interno dell'azienda. Quando i dipendenti possono vedere in che modo i loro sforzi e ruoli attuali contribuiscono ai loro obiettivi di carriera generali, è più probabile che rimangano motivati e coinvolti. Questa motivazione è particolarmente importante nelle PMI, dove i contributi individuali possono avere un impatto significativo sul successo complessivo dell'azienda.

3.3.2 Fornire un percorso strutturato per la crescita

Uno dei principali vantaggi della pianificazione della carriera per i dipendenti è il percorso strutturato che offre per lo sviluppo professionale. Nell'ambiente dinamico e in continua evoluzione delle PMI, dove i ruoli lavorativi sono spesso più fluidi rispetto alle organizzazioni più grandi, la pianificazione della carriera funge da guida cruciale. Senza un quadro ben definito, i dipendenti delle PMI possono trovarsi a destreggiarsi tra molteplici responsabilità, con conseguente incertezza sulle loro prospettive di carriera a lungo termine. La pianificazione della carriera aiuta a eliminare questa confusione offrendo una chiara tabella di marcia che delinea come i dipendenti possono progredire e crescere all'interno dell'azienda.

Un sondaggio del 2019 di LinkedIn (LinkedIn's 2019 Workforce Learning Report) ha rilevato che il 94% dei dipendenti ha dichiarato che rimarrebbe in un'azienda più a lungo se questa investisse nello sviluppo della propria carriera. Questa statistica sottolinea l'importanza di

fornire percorsi di carriera chiari per migliorare la fidelizzazione e la soddisfazione dei dipendenti. Lo stesso sondaggio ha indicato che i dipendenti che ritengono che i loro percorsi di carriera siano ben definiti hanno 2,5 volte più probabilità di essere coinvolti nel loro lavoro, evidenziando la correlazione diretta



tra chiarezza di carriera e motivazione dei dipendenti.

3.3.3 Sviluppo delle competenze

Un altro aspetto critico della pianificazione della carriera è il ruolo nell'identificare e promuovere lo sviluppo delle competenze. Nelle PMI, i dipendenti devono spesso svolgere più funzioni, il che può essere sia una sfida che un'opportunità. Questo ambiente richiede un'attenzione particolare allo sviluppo continuo delle competenze, poiché i dipendenti devono adattarsi a diversi ruoli che possono richiedere competenze diverse. La pianificazione della carriera consente ai dipendenti di identificare le competenze necessarie per progredire nella loro carriera. Incoraggia l'impegno proattivo nelle opportunità di formazione e sviluppo, fondamentali per la crescita personale e professionale. Il duplice focus sull'ampliamento delle competenze esistenti e sull'acquisizione di nuove fa sì che i dipendenti rimangano competitivi e preziosi per l'organizzazione. Inoltre, questa attenzione allo sviluppo delle competenze non riguarda solo il soddisfacimento delle attuali esigenze del lavoro, ma anche la preparazione per i futuri ruoli all'interno dell'organizzazione, allineando così la crescita individuale con gli obiettivi a lungo termine dell'azienda.

Secondo un rapporto del 2020 intitolato *On the way to 2020: data for vocational education and training policies* del Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (Cedefop), l'85% delle PMI in tutta Europa ha riconosciuto la necessità di sviluppare continuamente le competenze dei dipendenti per rimanere competitive, ma solo il 45% disponeva di strutture formali per la formazione e lo sviluppo continui. Questo divario evidenzia la necessità critica di una pianificazione strutturata delle carriere per garantire che i dipendenti siano dotati delle competenze necessarie per soddisfare le esigenze dei loro ruoli poliedrici all'interno delle PMI.

3.3.4 Soddisfazione e fidelizzazione sul lavoro

Il legame tra la pianificazione della carriera e la soddisfazione professionale è particolarmente forte nelle PMI. Quando i dipendenti sono attivamente coinvolti nella pianificazione della propria carriera, è più probabile che provino un senso di proprietà e controllo sulla propria vita professionale. Questo coinvolgimento porta a una maggiore soddisfazione sul lavoro, poiché i dipendenti si sentono sicuri di essere sulla buona strada per raggiungere i propri obiettivi di carriera personali. Nel contesto delle PMI, dove la concorrenza con le aziende più grandi per i migliori talenti può essere spietata, promuovere la soddisfazione lavorativa attraverso la pianificazione della carriera diventa un vantaggio strategico. I dipendenti soddisfatti del proprio ruolo e fiduciosi nelle proprie prospettive di carriera hanno meno probabilità di lasciare l'azienda. Questa fidelizzazione è fondamentale per le PMI, che potrebbero non avere le stesse risorse delle aziende più grandi per attrarre e formare costantemente nuovi dipendenti. Trattenendo dipendenti qualificati e soddisfatti, le PMI possono mantenere la continuità, ridurre i costi di turnover e costruire una forza lavoro stabile ed esperta.

Uno studio del 2021 di Gallup ha rilevato che i dipendenti che ritengono che la loro azienda investa nel loro sviluppo professionale hanno il 59% in meno di probabilità di cercare un nuovo lavoro nei prossimi 12 mesi. Inoltre, lo studio ha rivelato che le aziende con dipendenti coinvolti, quelli che si sono sentiti supportati nella pianificazione della carriera, hanno registrato una produttività superiore del 17% e una redditività superiore del 21%, collegando direttamente la pianificazione della carriera con la soddisfazione dei dipendenti e il successo aziendale.

3.3.5 Affrontare il cambiamento e cogliere nuove opportunità

Nel mondo degli affari frenetico di oggi, in particolare per le PMI, la capacità di rispondere efficacemente ai cambiamenti è essenziale per il successo. La pianificazione della carriera gioca un ruolo cruciale nello sviluppo di dipendenti in grado di prosperare in ambienti dinamici. Promuovendo l'apprendimento continuo e incoraggiando l'acquisizione di nuove competenze, la pianificazione della carriera garantisce che i dipendenti siano ben preparati a gestire i cambiamenti tecnologici, le tendenze del mercato e i requisiti organizzativi.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Questo approccio proattivo consente ai dipendenti non solo di gestire il cambiamento, ma anche di sfruttare le opportunità emergenti. Coloro che sono dotati di competenze aggiornate e di una mentalità orientata alla crescita sono più propensi ad affrontare le nuove sfide a testa alta, il che li rende un contributo inestimabile in un contesto di PMI, dove la flessibilità e la rapidità di risposta sono fondamentali per il successo a lungo termine.

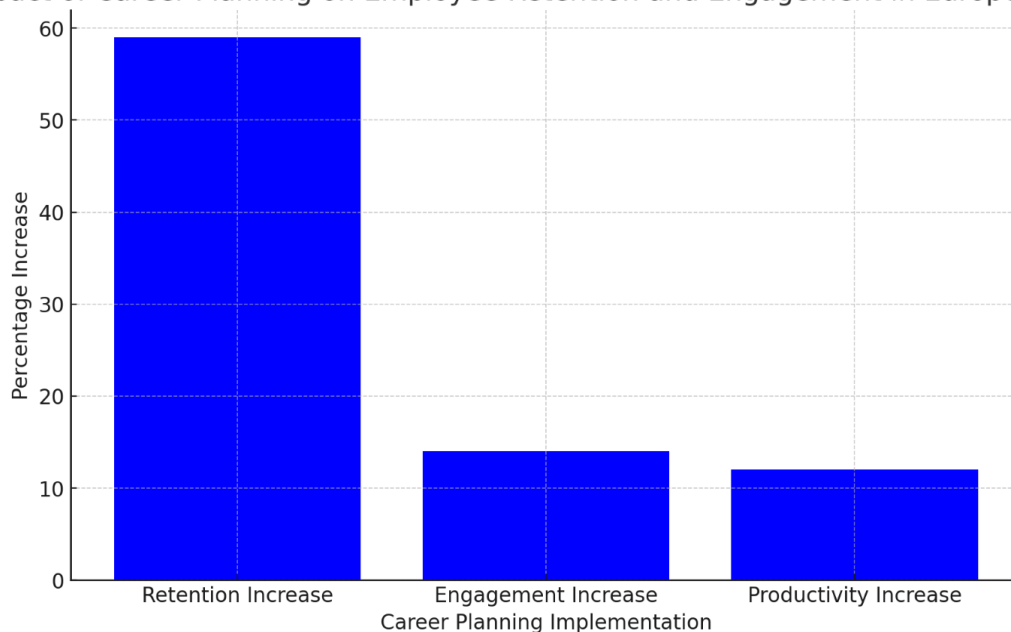
I dati di un sondaggio Deloitte del 2022 hanno indicato che il 73% delle PMI europee considera l'adattabilità la competenza più critica per il successo futuro della forza lavoro. Tuttavia, solo il 34% di queste PMI ha implementato processi di pianificazione della carriera che affrontano direttamente lo sviluppo dell'adattabilità attraverso l'apprendimento continuo e lo sviluppo delle competenze. Questo risultato suggerisce un'opportunità significativa per le PMI di migliorare la loro resilienza integrando una pianificazione della carriera incentrata sull'adattabilità.

3.3.6 Aumento del coinvolgimento e della produttività

Infine, la pianificazione della carriera è uno strumento potente per aumentare il coinvolgimento e la produttività dei dipendenti. Quando gli obiettivi di carriera personali dei dipendenti sono allineati con gli obiettivi dell'organizzazione, diventano più coinvolti nel loro lavoro. Questo allineamento crea un senso di scopo e di appartenenza, poiché i dipendenti vedono il loro contributo come parte integrante del successo dell'azienda. I dipendenti coinvolti non solo sono più produttivi, ma contribuiscono anche a creare una cultura del posto di lavoro più positiva e collaborativa. Nelle PMI, dove il contributo di ciascun dipendente può avere un impatto significativo sull'intera attività, questo maggiore coinvolgimento e produttività sono vitali per far progredire l'azienda.

Una ricerca del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) del 2021 ha rilevato che le organizzazioni che danno priorità allo sviluppo della carriera e lo allineano agli obiettivi aziendali registrano un aumento del 14% del coinvolgimento dei dipendenti e un aumento del 12% della produttività complessiva. Inoltre, il rapporto CIPD ha evidenziato che le PMI con solidi quadri di pianificazione della carriera hanno registrato tassi di turnover inferiori del 25% rispetto a quelle prive di tali sistemi, sottolineando ulteriormente il ruolo della pianificazione della carriera nella promozione di una forza lavoro impegnata e produttiva.

Impact of Career Planning on Employee Retention and Engagement in European SMEs



Il grafico mostra chiaramente una correlazione positiva tra l'attuazione della pianificazione della carriera e l'aumento della fidelizzazione, del coinvolgimento e della produttività dei dipendenti nelle PMI.

Key data:

- Aumento della fidelizzazione: 59% in meno di probabilità di lasciare il lavoro (Gallup 2021)
- Aumento del coinvolgimento: aumento del 14% del coinvolgimento (CIPD 2021)
- Aumento della produttività: aumento della produttività del 12% (CIPD 2021)

Questi dati dimostrano quanto sia importante e fondamentale la pianificazione della carriera per i dipendenti all'interno delle PMI europee. Nel garantire percorsi di carriera chiari, opportunità di miglioramento delle capacità e allineamento con gli obiettivi organizzativi, le PMI possono migliorare significativamente la soddisfazione sul lavoro, la fidelizzazione, l'adattabilità e la produttività complessiva. Questo approccio basato su dati concreti sottolinea il valore strategico della pianificazione delle carriere nel promuovere una forza lavoro resiliente e coinvolta nel panorama competitivo delle PMI europee.

In sintesi, la pianificazione della carriera è fondamentale per i dipendenti delle PMI europee in quanto fornisce loro la chiarezza e la direzione necessarie per navigare in ruoli lavorativi spesso complessi, promuovere lo sviluppo delle competenze essenziali, migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione sul lavoro, costruire adattabilità e resilienza e aumentare l'impegno e la produttività. Investendo nella pianificazione della carriera, le PMI non solo

sostengono la crescita professionale dei propri dipendenti, ma rafforzano anche l'efficacia organizzativa complessiva. Questa relazione simbiotica tra lo sviluppo dei dipendenti e il successo organizzativo sottolinea l'importanza strategica della pianificazione della carriera nel settore delle PMI.

3.4 L'importanza della pianificazione della carriera per l'azienda

Per le piccole e medie imprese (PMI) in Europa, la pianificazione della carriera va ben oltre l'ambito dello sviluppo dei singoli dipendenti; È un imperativo strategico che può influenzare profondamente il successo complessivo dell'organizzazione. Integrando la pianificazione della carriera nelle loro strategie aziendali, le PMI possono migliorare le loro prestazioni organizzative, trattenere i talenti critici, aumentare il coinvolgimento dei dipendenti e sostenere un vantaggio competitivo nel panorama di mercato in continua evoluzione.

La pianificazione della carriera allinea le ambizioni personali e lo sviluppo professionale dei dipendenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, creando una forte sinergia che guida il successo a più livelli. Nel contesto delle PMI, dove le risorse sono spesso limitate e il contributo di ciascun dipendente ha un peso significativo, questo allineamento è particolarmente importante. Quando i dipendenti comprendono chiaramente in che modo i loro ruoli contribuiscono agli obiettivi più ampi dell'azienda, tendono ad essere più motivati, concentrati ed efficienti nei loro compiti. Questa chiarezza favorisce un profondo senso di scopo, incoraggiando i dipendenti ad assumersi la responsabilità del proprio lavoro e a puntare all'eccellenza. Inoltre, la pianificazione della carriera aiuta a identificare le lacune di competenze all'interno della forza lavoro, consentendo iniziative di formazione e sviluppo mirate che migliorano la produttività complessiva. La ricerca indica che le aziende con quadri di pianificazione della carriera ben strutturati ottengono vantaggi significativi in termini di prestazioni e crescita dei dipendenti. Ad esempio, la ricerca evidenziata nel rapporto "Career Planning and Development" sottolinea come percorsi di carriera strutturati possano portare a un aumento dell'efficienza organizzativa complessiva, poiché i dipendenti sono meglio attrezzati per soddisfare le loro esigenze lavorative e contribuire agli obiettivi strategici dell'azienda. Un'indagine condotta dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) nel 2020 ha rilevato che il 72 % delle PMI che hanno attuato una pianificazione strutturata della carriera ha riportato livelli più elevati di prestazioni organizzative complessive rispetto a quelle che non lo hanno fatto. Questo miglioramento è attribuito a un migliore allineamento tra le capacità dei dipendenti e gli obiettivi organizzativi, con conseguente uso più efficiente delle risorse e livelli di produttività più elevati. Inoltre, uno studio pubblicato sul *Journal of Vocational Behavior* nel 2021 ha evidenziato che i dipendenti che hanno ben chiari i loro ruoli e il modo in cui contribuiscono al successo dell'azienda sono il 45% più produttivi rispetto a quelli che non hanno tale chiarezza, sottolineando l'importanza della pianificazione della carriera nel guidare l'efficienza organizzativa.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Secondo una relazione del 2021 della Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound), le PMI che hanno attuato strategie complete di pianificazione della carriera hanno registrato un aumento della produttività complessiva del 28 % rispetto a quelle che non lo hanno fatto. Questo miglioramento della produttività è principalmente attribuito a un migliore allineamento dei ruoli e a una maggiore motivazione dei dipendenti, che comprendono in che modo i loro obiettivi personali contribuiscono alla più ampia missione organizzativa. Il rapporto ha inoltre evidenziato che le PMI con percorsi di carriera strutturati avevano il 40% di probabilità in più di raggiungere i propri obiettivi aziendali in tempo e nel rispetto del budget. Queste statistiche sottolineano l'importanza della pianificazione della carriera per ottimizzare le prestazioni organizzative e garantire che tutti i dipendenti contribuiscano efficacemente al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.

3.4.1 Sviluppare la leadership e garantire la continuità

Una delle sfide più urgenti per le PMI è mantenere i loro dipendenti più preziosi, soprattutto quando competono con aziende più grandi che offrono stipendi più alti e benefit più completi. La pianificazione della carriera può svolgere un ruolo fondamentale nell'affrontare questo problema. Fornendo percorsi di carriera ben definiti e opportunità di crescita professionale, le PMI possono aumentare l'impegno dei dipendenti e ridurre il turnover. È più probabile che i dipendenti rimangano in un'organizzazione che investe nel loro futuro e offre gli strumenti di cui hanno bisogno per crescere.

Nelle organizzazioni più piccole, la partenza di un dipendente chiave può avere un impatto significativo, interrompendo potenzialmente le operazioni e portando a una perdita di competenze essenziali. La pianificazione della carriera aiuta le PMI a identificare e coltivare le individui che possono assumere ruoli critici man mano che l'azienda si evolve. Concentrandosi sullo sviluppo interno, le aziende si assicurano di avere un flusso costante di leader capaci e pronti a ricoprire posizioni chiave. Questo approccio lungimirante aiuta a ridurre il rischio di interruzioni operative causate da posti vacanti imprevisti e rende le transizioni di leadership più fluide ed efficaci.

Un'indagine condotta dalla Commissione Europea nel 2020 ha rilevato che l'86% delle PMI che hanno investito in programmi di sviluppo della carriera ha registrato una significativa riduzione del turnover dei dipendenti, con una diminuzione del 25% dei tassi di turnover. Ciò è particolarmente rilevante per le PMI, dove il costo della perdita e della sostituzione di un dipendente è spesso più elevato rispetto alle organizzazioni più grandi. La stessa indagine ha anche rilevato che le PMI con una solida pianificazione della carriera avevano il 50% in più di probabilità di disporre di piani di successione efficaci, garantendo la continuità aziendale e riducendo i rischi associati a posti vacanti imprevisti in posizioni chiave. Questo risultato è fondamentale per le PMI, dove la perdita improvvisa di un dipendente chiave può essere

dirompente, ed evidenzia il ruolo della pianificazione della carriera nel promuovere una struttura organizzativa stabile e resiliente.

3.4.2 Miglioramento del coinvolgimento dei dipendenti

La pianificazione della carriera è un potente motore del coinvolgimento dei dipendenti, essenziale per mantenere una forza lavoro motivata e ad alte prestazioni. Quando i dipendenti vedono che l'organizzazione è veramente coinvolta nella loro crescita e nel loro sviluppo, è più probabile che si sentano apprezzati e apprezzati. Questo senso di essere apprezzati favorisce un impegno emotivo più profondo nei confronti dell'organizzazione, portando a livelli di coinvolgimento più elevati. I dipendenti coinvolti non solo sono più produttivi, ma contribuiscono anche a creare una cultura del posto di lavoro più positiva e dinamica. Ciò è particolarmente importante nelle PMI, dove il contributo di ciascun dipendente può avere un impatto significativo sull'intera attività. Una cultura che dà priorità alla crescita professionale incoraggia i dipendenti ad andare oltre i loro ruoli, promuovendo l'innovazione e la collaborazione. Secondo gli studi citati in "L'effetto della formazione e dello sviluppo della carriera sulle prestazioni aziendali", le aziende che si impegnano attivamente nella pianificazione della carriera registrano miglioramenti misurabili nel coinvolgimento dei dipendenti, che a sua volta porta a un aumento dell'innovazione, a un migliore servizio clienti e a prestazioni complessive più elevate.

I dati di un'indagine del 2022 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) indicano che le PMI che danno priorità alla pianificazione della carriera hanno livelli di coinvolgimento dei dipendenti superiori del 35% rispetto a quelle che non lo fanno. I dipendenti coinvolti sono più produttivi, più propensi a innovare e più impegnati per il successo della loro organizzazione. L'indagine ha anche rilevato che le PMI con alti livelli di coinvolgimento dei dipendenti hanno registrato un aumento del 22% della redditività e una riduzione del 37% dell'assenteismo. Questi risultati sottolineano il ruolo fondamentale della pianificazione della carriera non solo nel migliorare la soddisfazione dei dipendenti, ma anche nel guidare i risultati aziendali chiave come la redditività e l'efficienza operativa.

3.4.3 Vantaggio competitivo

Nel panorama competitivo delle PMI europee, quelle che danno priorità alla pianificazione della carriera possono distinguersi come datori di lavoro di prima scelta. Questa differenziazione non riguarda solo l'attrazione dei migliori talenti; Si tratta anche di costruire un employer brand forte e sostenibile che risuoni sia con i dipendenti attuali che con quelli potenziali. Un'azienda nota per il suo impegno nello sviluppo dei dipendenti ha maggiori probabilità di attrarre candidati di alto livello che cercano una crescita professionale a lungo termine piuttosto che un semplice lavoro.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Questo, a sua volta, riduce i tassi di turnover e aiuta a costruire una forza lavoro leale e qualificata in grado di guidare il successo dell'azienda. Inoltre, un forte employer brand migliora le relazioni con clienti, partner e altri stakeholder, che apprezzano sempre di più la collaborazione con organizzazioni che danno priorità al benessere e alla crescita delle loro individui. Questa reputazione può anche portare a una maggiore fedeltà dei clienti e opportunità di business, poiché è più probabile che gli stakeholder si fidino e investano in aziende che dimostrano un impegno per le pratiche etiche e lo sviluppo dei dipendenti. L'impatto positivo di un forte employer brand, supportato da una solida pianificazione della carriera, è evidenziato in vari studi, tra cui quelli in "Pianificazione e sviluppo della carriera" e "L'effetto della formazione e dello sviluppo della carriera sulle prestazioni aziendali", che dimostrano come tali strategie contribuiscano alla sostenibilità e alla crescita del business a lungo termine.

Uno studio di McKinsey & Company del 2021 ha rivelato che le PMI con solidi quadri di pianificazione della carriera hanno il 38% in più di probabilità di essere viste come datori di lavoro attraenti nel loro settore, con un vantaggio competitivo significativo. Lo studio ha anche rilevato che queste PMI avevano il 30% in più di probabilità di registrare una crescita della quota di mercato grazie alla loro capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti. Inoltre, un rapporto di Glassdoor del 2020 ha rilevato che le aziende note per i forti programmi di sviluppo dei dipendenti hanno un tasso di turnover inferiore del 58%, che non solo riduce i costi, ma contribuisce anche a una forza lavoro più stabile e qualificata. Questa maggiore reputazione può anche portare a relazioni più forti con clienti e partner, consolidando ulteriormente la posizione della PMI sul mercato.

3.4.4 Adattamento ai cambiamenti del mercato

L'ambiente aziendale è in continua evoluzione, guidato da fattori quali i progressi tecnologici, la globalizzazione e il cambiamento dei comportamenti dei consumatori. Le PMI, che spesso operano con risorse limitate e margini di errore più ridotti, devono essere particolarmente agili per sopravvivere e prosperare in questo contesto. La pianificazione della carriera svolge un ruolo cruciale nell'aiutare le organizzazioni a rimanere adattabili, garantendo che i propri dipendenti abbiano le competenze e le conoscenze necessarie per affrontare le nuove sfide. Attraverso lo sviluppo continuo e l'aggiornamento delle competenze, i dipendenti possono stare al passo con le tendenze del settore ed essere pronti ad affrontare le opportunità o le minacce emergenti. Questo approccio proattivo alla gestione dei talenti è essenziale per il successo a lungo termine nel settore delle PMI. Sviluppando continuamente la propria forza lavoro, le PMI possono rispondere in modo più efficace ai cambiamenti del settore, ai progressi tecnologici e alle mutevoli richieste dei clienti, mantenendo così un vantaggio competitivo. La necessità di tale adattabilità è supportata da una ricerca dell'"Asian Journal of Management", che sottolinea l'importanza della pianificazione della carriera nel promuovere una forza lavoro resiliente in grado di navigare tra le incertezze di un mercato in rapida evoluzione.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Secondo uno studio del 2022 di PwC, il 74% delle PMI che hanno investito nella pianificazione della carriera e in iniziative di apprendimento continuo ha dichiarato di essere meglio attrezzato per adattarsi ai cambiamenti e alle interruzioni del mercato. Lo studio ha anche rilevato che queste PMI avevano il 45% in più di probabilità di introdurre nuovi prodotti o servizi in risposta alle richieste del mercato, dimostrando l'agilità e l'innovazione promosse da una forza lavoro ben preparata e in continuo sviluppo. Questa adattabilità è fondamentale per le PMI, che devono essere in grado di cambiare rapidamente in risposta ai cambiamenti del settore, ai progressi tecnologici e alle mutevoli aspettative dei clienti.

- **Controllo dell'attenzione**

Quale dei seguenti aspetti *non* è menzionato come vantaggio della pianificazione della carriera per le PMI in Europa?

- Aumento della soddisfazione e della fidelizzazione dei dipendenti
- **Migliore accesso ai finanziamenti pubblici**
- Prestazioni organizzative migliorate

4. Lezione 3. Strategie per la pianificazione della carriera

Come accennato nei capitoli precedenti, la progettazione della pianificazione della carriera non può basarsi su pratiche approssimative e non strutturate, ma piuttosto su strategie specifiche che prevedono la partecipazione attiva sia del dipendente che dell'azienda in cui è impiegato. La progettazione della pianificazione della carriera, per essere efficace, è uno sforzo cooperativo: non può scaturire da strategie elaborate dal dipendente e presentate all'azienda come un dato di fatto, né può essere imposta passivamente dal datore di lavoro ai propri dipendenti.

4.1. Valutazione e autovalutazione:

La prima strategia in cui il contributo del dipendente e l'input del datore di lavoro si uniscono è la valutazione, che si divide in valutazione del datore di lavoro e autovalutazione.

4.1.1 Valutazione

La valutazione si riferisce al processo attraverso il quale un'azienda valuta le competenze e le prestazioni dei propri dipendenti. Per le PMI, che spesso non dispongono di strutture HR complesse, è essenziale implementare metodi di valutazione efficaci e flessibili. Alcune strategie chiave includono:

Valutazione delle competenze tecniche e trasversali: utilizzando strumenti come test delle competenze, assessment center o feedback a 360°, le PMI possono mappare le competenze attuali dei propri dipendenti rispetto a quelle necessarie per lo sviluppo futuro del business. Questo aiuta a identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, assicurando che i dipendenti siano ben attrezzati per affrontare le sfide aziendali in evoluzione.

Indicatori di performance (KPI): la definizione di obiettivi chiari e misurabili consente alle aziende di monitorare l'efficacia e l'efficienza del lavoro dei dipendenti. I KPI forniscono una solida base per la crescita professionale, incoraggiando i dipendenti a migliorare e affinare continuamente le proprie competenze. I KPI (Key Performance Indicators) sono metriche utilizzate per misurare l'efficacia e l'efficienza di un'attività, di un progetto o di un processo all'interno di un'azienda. In altre parole, i KPI aiutano a valutare i progressi verso specifici obiettivi strategici. Sono strumenti essenziali per monitorare le prestazioni e prendere decisioni basate sui dati e possono variare a seconda del settore, del tipo di attività e degli obiettivi aziendali.

L'importanza dei KPI risiede nella loro capacità di monitorare continuamente i progressi, consentendo alle aziende di apportare modifiche o miglioramenti per raggiungere i propri obiettivi in modo più efficiente. A questo proposito, è importante che il monitoraggio e il

controllo siano regolari e ciclici: conducendo revisioni periodiche delle prestazioni dei dipendenti, le PMI possono adeguare i piani di sviluppo per allinearli alle mutevoli esigenze aziendali e personali. Ciò mantiene sia l'azienda che la sua forza lavoro agili e adattabili in un ambiente in rapida evoluzione.

4.1.2 Autovalutazione: promuovere l'autoconsapevolezza e la crescita individuale

L'autovalutazione consente ai dipendenti di riflettere sulle proprie competenze e prestazioni, aiutandoli a diventare più consapevoli dei propri punti di forza e delle aree di crescita. Questo approccio non solo aumenta la consapevolezza di sé, ma favorisce anche un maggiore senso di responsabilità nel loro sviluppo professionale. Le PMI possono incoraggiare l'autovalutazione attraverso diversi metodi:

Questionari di autovalutazione: fornire strumenti strutturati aiuta i dipendenti a riflettere sui propri punti di forza e sulle aree di miglioramento. Questi questionari possono essere personalizzati in base a ruoli e obiettivi aziendali specifici, garantendo che rimangano pertinenti e focalizzati sulle esigenze sia dell'individuo che dell'azienda.

Piani di sviluppo personale: dopo aver condotto un'autovalutazione, i dipendenti possono creare piani d'azione concreti che delineano le competenze che vogliono sviluppare e i percorsi di apprendimento che intendono seguire. Questo approccio incoraggia l'impegno proattivo nella crescita professionale.

Feedback continuo: una cultura del feedback aperto e continuo, in cui l'autovalutazione è integrata dal contributo di manager e colleghi, crea un ambiente di apprendimento dinamico. I dipendenti ottengono informazioni preziose da più prospettive, migliorando il loro sviluppo professionale e il loro contributo all'azienda. L'efficacia della pianificazione della carriera dipende dal monitoraggio continuo dei progressi e dalla capacità di adattare i piani di sviluppo in base ai cambiamenti delle prestazioni o degli obiettivi aziendali. Le revisioni periodiche aiutano a mantenere i dipendenti in linea con i loro obiettivi personali e con le esigenze in evoluzione dell'azienda.

4.1.3 Integrare le strategie di valutazione e autovalutazione nella pianificazione della carriera

Per garantire una pianificazione di carriera di successo nelle PMI, è essenziale integrare i processi di valutazione e autovalutazione con gli obiettivi strategici più ampi dell'azienda.

La valutazione delle competenze dei dipendenti e gli sforzi di autovalutazione dovrebbero essere strettamente legati alle esigenze strategiche dell'azienda. Ciò garantisce che i piani di carriera non solo soddisfino le ambizioni individuali, ma contribuiscano anche alla crescita e al successo complessivi dell'azienda. Identificando le lacune di competenze attraverso la valutazione, le aziende possono progettare programmi di formazione mirati per sviluppare le

capacità dei propri dipendenti. L'apprendimento continuo diventa una componente fondamentale della pianificazione della carriera, garantendo che i dipendenti rimangano coinvolti e attrezzati per affrontare le sfide future.

In conclusione, l'integrazione di strategie di valutazione e autovalutazione nel processo di pianificazione della carriera è uno strumento potente per sviluppare competenze e garantire la crescita professionale dei dipendenti all'interno delle PMI. Un sistema ben strutturato consente alle aziende di rimanere competitive, adattabili e pronte ad affrontare le sfide del mercato globale, favorendo al contempo una forza lavoro motivata e qualificata.

4.2. Formazione e sviluppo:

Lo sviluppo di una cultura dell'apprendimento continuo è una strategia vitale per le PMI che desiderano rimanere competitive in un mercato in rapida evoluzione. Promuovendo un ambiente in cui l'apprendimento continuo e lo sviluppo professionale sono molto apprezzati, le PMI consentono ai propri dipendenti di assumere la responsabilità della propria progressione di carriera, assicurandosi che rimangano impegnati, motivati e dotati delle competenze e delle conoscenze più recenti necessarie per guidare l'innovazione e la crescita.

Questa cultura dell'apprendimento incoraggia i dipendenti non solo a concentrarsi sui loro ruoli attuali, ma anche a cercare in modo proattivo opportunità di crescita personale e professionale. Sposta la mentalità da un ruolo lavorativo statico a un percorso di carriera dinamico, in cui le persone sono motivate a migliorare le proprie competenze, esplorare nuove abilità e adattarsi ai cambiamenti del settore.

Per sostenere questa cultura, le PMI possono offrire una varietà di risorse e iniziative, tra cui:

1. Accesso a corsi online e piattaforme educative: fornendo ai dipendenti abbonamenti a piattaforme di e-learning o offrendo rimborsi per i corsi pertinenti, le PMI consentono ai loro team di impegnarsi nello sviluppo continuo delle competenze al proprio ritmo. Questa flessibilità è particolarmente importante per le organizzazioni più piccole, in cui i dipendenti possono avere ruoli diversi e avere bisogno di accedere a un'ampia gamma di conoscenze.
2. Workshop e seminari: l'organizzazione di workshop interni o esterni consente ai dipendenti di apprendere nuove tecniche, rimanere aggiornati sulle tendenze del settore e applicare immediatamente le proprie conoscenze nei loro ruoli. Le PMI possono anche collaborare con esperti del settore per portare approfondimenti all'avanguardia e best practice direttamente alla loro forza lavoro.
3. Partecipazione a conferenze ed eventi di settore: incoraggiare i dipendenti a partecipare a conferenze di settore o eventi di networking li espone alle ultime innovazioni, alla leadership di pensiero e alle tecnologie emergenti. Questi eventi offrono preziose opportunità per costruire reti professionali e riportare nuove idee all'organizzazione.

4. Condivisione interna delle conoscenze: la creazione di piattaforme o riunioni regolari in cui i dipendenti possono condividere le proprie competenze ed esperienze favorisce la collaborazione e l'apprendimento continuo. Ciò potrebbe avvenire sotto forma di mentoring tra pari, formazione interdipartimentale o sessioni regolari di "pranzo e apprendimento", in cui i membri del team presentano approfondimenti dai loro ruoli, progetti o esperienze di apprendimento esterno.

5. Incoraggiare l'innovazione e la sperimentazione: una cultura dell'apprendimento prospera quando i dipendenti si sentono autorizzati a sperimentare nuove idee e approcci senza il timore di fallire. Le PMI possono incoraggiare questo obiettivo creando un ambiente sicuro in cui la sperimentazione è vista come un percorso verso la crescita e l'innovazione. Offrire tempo o risorse ai dipendenti per lavorare su progetti collaterali o esplorare nuove competenze può portare a scoperte che vanno a vantaggio dell'azienda.

6. Riconoscimento e incentivi per l'apprendimento: per promuovere ulteriormente l'apprendimento continuo, le PMI possono implementare programmi di riconoscimento che premiano i dipendenti per il completamento dei corsi, l'ottenimento di certificazioni o il contributo alla condivisione delle conoscenze all'interno dell'azienda. Ciò potrebbe includere bonus, promozioni o anche un semplice riconoscimento pubblico, che aiuta a coltivare un senso di realizzazione e incoraggia gli altri a seguire l'esempio.

In conclusione, alimentando una cultura dell'apprendimento continuo, le PMI non solo sostengono lo sviluppo personale dei propri dipendenti, ma ne migliorano anche l'agilità e la resilienza organizzativa. In un mercato sempre più competitivo, una forza lavoro che apprende, si adatta e cresce costantemente può diventare un potente elemento di differenziazione, guidando il successo a lungo termine dell'azienda.

4.3. Tutoraggio e coaching:

L'abbinamento di dipendenti meno esperti con professionisti più esperti all'interno dell'organizzazione crea una relazione di apprendimento continua. Questo fornisce una guida, un supporto e una linea diretta con le conoscenze pratiche, aiutando i mentee a svilupparsi sia professionalmente che personalmente.

La mentorship nelle PMI è una soluzione efficace per affrontare il problema del passaggio generazionale. Nelle piccole e medie imprese, dove le competenze chiave sono spesso concentrate in determinati individui, il trasferimento di conoscenze tra le generazioni è fondamentale per garantire la continuità operativa e il successo a lungo termine. Attraverso programmi di mentorship, i dipendenti senior possono trasmettere le loro competenze tecniche, la conoscenza del mercato e i valori aziendali ai dipendenti più giovani, facilitando una transizione senza intoppi. In questo modo non solo si preserva la memoria istituzionale,

ma si riduce anche il rischio di perdere competenze critiche quando i dipendenti esperti lasciano l'azienda.

4.4. Riconoscimento e ricompensa:

Premiare le prestazioni dei dipendenti è fondamentale per promuovere la motivazione, la fidelizzazione e la produttività all'interno di un'organizzazione. Sistemi di incentivazione efficaci, in particolare per le PMI e le grandi aziende, non solo aumentano il morale, ma anche il coinvolgimento dei dipendenti e l'impegno verso gli obiettivi aziendali. I premi possono assumere varie forme, tra cui bonus monetari, aumenti di stipendio o incentivi non monetari come accordi di lavoro flessibili, sviluppo professionale e opportunità di avanzamento di carriera.

Personalizzare questi premi in modo che si allineino alle preferenze dei singoli dipendenti è essenziale per massimizzare l'impatto. Questo approccio rafforza anche la cultura aziendale e promuove il successo a lungo termine trattenendo i migliori talenti.

Le Piccole e Medie Imprese (PMI), pur disponendo di minori risorse rispetto alle grandi aziende, possono offrire fringe benefit ai propri dipendenti per migliorare il potere d'acquisto e il benessere generale dell'azienda. Questi vantaggi includono abbonamenti ai trasporti pubblici, buoni pasto e orari di lavoro flessibili, che aumentano la produttività senza investimenti finanziari significativi. L'offerta di tali incentivi può migliorare l'immagine di un'azienda, favorire la fedeltà dei dipendenti e aiutare ad attrarre talenti qualificati. Una gestione efficace implica la comprensione delle esigenze dei dipendenti, la definizione del budget in modo appropriato e il monitoraggio dell'impatto per garantire vantaggi reciproci per l'azienda e i dipendenti.

Secondo la Incentive Research Foundation, le aziende che riconoscono le prestazioni dei dipendenti hanno 12 volte più probabilità di ottenere risultati positivi. Circa il 70% dei responsabili delle risorse umane ritiene che tali premi migliorino la fidelizzazione, riducano i costi di assunzione e migliorino la produttività. Inoltre, oltre l'80% dei dipendenti ritiene che il riconoscimento sia fondamentale per il proprio benessere sul lavoro.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571



Circa il 60% preferisce i premi monetari, mentre gli incentivi come i viaggi e le opportunità di crescita sono i più desiderati per aumentare la motivazione e la produttività. La Incentive Research Foundation sottolinea anche l'importanza dei premi personalizzati e dei programmi di riconoscimento tra pari per la motivazione.

• Controllo dell'attenzione

Quale delle seguenti NON è una strategia consigliata alle PMI per sostenere l'apprendimento e lo sviluppo continui secondo il testo fornito?

- Fornire l'accesso a corsi online e piattaforme educative
- Organizzazione di workshop e seminari per apprendere nuove tecniche
- **Incoraggiare i dipendenti a concentrarsi esclusivamente sui loro attuali ruoli lavorativi**

5. Lezione 4. Piano di attuazione

Il **piano di attuazione** in tutta Europa richiede un approccio strutturato, flessibile e lungimirante che affronti le esigenze specifiche delle PMI, allineandosi al contempo con i più ampi obiettivi politici europei.

Le fonti fornite in questo documento, insieme ad ulteriori ricerche, delineano diverse aree chiave che dovrebbero essere incluse in un solido piano di attuazione per la pianificazione della carriera nelle PMI. Questi componenti mirano a costruire una forza lavoro adattabile, qualificata e motivata, garantendo che le PMI possano prosperare in un mercato sempre più competitivo e dinamico.

Il **piano di implementazione** è un'iniziativa strategica progettata per allineare lo sviluppo della forza lavoro con gli obiettivi aziendali. Il processo è strutturato in quattro fasi: **preparazione, sviluppo del piano, attuazione e monitoraggio**, valutazione e **miglioramento**. Ogni fase è fondamentale per garantire che i dipendenti siano responsabilizzati, qualificati e allineati con gli obiettivi a lungo termine della PMI, favorendo sia la crescita individuale che la sostenibilità organizzativa.

5.1. Fase di preparazione

La **fase di preparazione** è fondamentale per gettare le basi per una pianificazione di carriera di successo all'interno delle PMI. Questa fase prevede passaggi chiave, come la formazione di un team dedicato e la conduzione di un'analisi completa delle competenze e delle aspirazioni.

5.1.1 Formare un team dedicato

La creazione di un team interfunzionale garantisce che le iniziative di pianificazione della carriera siano in linea con gli obiettivi aziendali e le aspettative dei dipendenti. Il team dovrebbe includere rappresentanti delle risorse umane, responsabili di reparto e dipendenti per garantire input diversificati. Il coinvolgimento dei dipendenti in questa fase è particolarmente importante in quanto favorisce un senso di appartenenza e coinvolgimento. Il coinvolgimento precoce dei dipendenti aumenta la trasparenza e aiuta a evitare potenziali resistenze durante l'attuazione del piano.

Esempio: uno studio condotto dalla **Commissione europea** sottolinea il successo dei team interfunzionali nelle PMI in vari settori, in particolare quelli che coinvolgono le transizioni digitale e verde. Ad esempio, **le piccole aziende manifatturiere in Germania** hanno

implementato tali team per colmare le lacune di competenze nelle tecnologie digitali e nella sostenibilità. Questo approccio non solo ha migliorato l'adattabilità della forza lavoro, ma ha anche migliorato le prestazioni aziendali complessive

5.1.2. Condurre un'analisi delle competenze e delle aspirazioni

Il prossimo passo cruciale nella fase di preparazione è un'analisi approfondita delle competenze e delle aspirazioni. Ciò comporta la raccolta di dati dai dipendenti attraverso sondaggi, interviste e valutazioni delle competenze per comprendere le loro capacità attuali, gli obiettivi di carriera e le aspirazioni future.

Una componente chiave qui è **mappare le competenze esistenti** all'interno dell'organizzazione. Le PMI si trovano spesso ad affrontare una sfida nel mantenere aggiornati gli inventari delle competenze a causa della limitata capacità delle risorse umane. Tuttavia, l'integrazione di strumenti che consentono la valutazione continua delle competenze dei dipendenti, come le **piattaforme software per le risorse umane**, può semplificare questo processo. Secondo l' **European Skills Agenda**, una comprensione accurata delle competenze dei dipendenti è fondamentale per progettare programmi di formazione efficaci e creare percorsi di carriera personalizzati (SkillsAgenda).

Esempio: in un caso di studio del **Regno Unito**, la Black Country Reinvestment Society ha fornito finanziamenti alle PMI per effettuare valutazioni delle competenze nell'ambito di una più ampia strategia di sviluppo della forza lavoro. Le PMI della regione sono state in grado di identificare le lacune critiche in termini di competenze, soprattutto nelle aree digitali e tecniche, e hanno utilizzato i risultati per personalizzare programmi di formazione specifici per i propri dipendenti. Questo approccio ha aumentato significativamente la fidelizzazione e la soddisfazione dei dipendenti, migliorando al contempo le prestazioni aziendali

5.1.3. Coinvolgere i dipendenti nel processo di pianificazione

Oltre alla semplice raccolta dei dati, è essenziale coinvolgere i dipendenti durante tutta la fase di preparazione. Ciò promuove una cultura della comunicazione aperta, in cui i dipendenti sentono che le loro aspirazioni di carriera sono prese sul serio. Canali di comunicazione efficaci, come **sessioni di feedback regolari** o **focus group**, possono essere utilizzati per raccogliere informazioni direttamente dai dipendenti. Secondo uno studio del **World Economic Forum**, il coinvolgimento dei dipendenti nelle PMI porta a una maggiore soddisfazione sul lavoro e aumenta la probabilità di un'attuazione di successo della pianificazione della carriera.

5.1.4. Analisi comparativa e confronto esterno

Un altro elemento della fase di preparazione prevede il confronto delle competenze dei dipendenti con **gli standard del settore** e **i concorrenti**. Le PMI possono collaborare con **le associazioni di settore** o partecipare a **iniziative dell'Unione europea** come il **Patto per le competenze** per confrontare le capacità della loro forza lavoro con quelle dei colleghi del settore. L'analisi comparativa può aiutare a fissare obiettivi realistici per lo sviluppo dei dipendenti e l'avanzamento di carriera, garantendo che la PMI rimanga competitiva.

Esempio reale: nel **settore IT olandese**, le PMI hanno collaborato con scuole professionali ed enti di settore per confrontare le competenze tecniche della loro forza lavoro con quelle dei principali concorrenti. Questa collaborazione ha portato allo sviluppo di programmi di formazione su misura che allineano la crescita dei dipendenti alle esigenze del settore, aumentando la competitività delle aziende sul mercato.

La fase di preparazione alla pianificazione della carriera per le PMI pone le basi per una strategia di sviluppo della forza lavoro strutturata, inclusiva e a prova di futuro. Riunendo un team eterogeneo, conducendo un'analisi completa delle competenze e delle aspirazioni, coinvolgendo attivamente i dipendenti e confrontando gli standard del settore, le PMI possono garantire che i loro sforzi di pianificazione della carriera siano in linea con le esigenze dei dipendenti e gli obiettivi aziendali. Attraverso questi approcci, le PMI possono creare una forza lavoro qualificata e motivata, in grado di affrontare le sfide di un panorama economico in rapida evoluzione.

5.2 La fase di sviluppo del piano

La fase di sviluppo del piano trasforma le intuizioni della fase di preparazione in percorsi di carriera strutturati e sistemi di supporto attuabili. Questa fase garantisce che i dipendenti siano in grado di crescere all'interno della PMI e si allinea sia con gli obiettivi di sviluppo personale che con gli obiettivi aziendali. Di seguito sono riportati i passaggi chiave:

5.2.1. Definire i percorsi di carriera

Trasparenza del percorso di carriera: è essenziale per le PMI creare percorsi di carriera chiari e trasparenti per ogni ruolo all'interno dell'organizzazione. I dipendenti dovrebbero essere in grado di visualizzare i loro progressi futuri in azienda, il che ha un impatto diretto sulla fidelizzazione dei talenti. Nelle PMI, questo può essere difficile a causa della limitata mobilità verso l'alto rispetto alle imprese più grandi. Tuttavia, creando percorsi di carriera orizzontali, le PMI possono offrire ai dipendenti ruoli diversi e opportunità interfunzionali.

Esempio del mondo reale: nel settore tessile del Regno Unito, le PMI hanno sviluppato percorsi di carriera trasparenti che hanno permesso ai dipendenti di acquisire competenze più ampie lavorando in diversi reparti. Ciò non solo ha migliorato la soddisfazione dei dipendenti, ma ha anche ridotto il turnover, poiché i lavoratori hanno visto un futuro a lungo termine all'interno dell'azienda nonostante la limitata mobilità verticale.

5.2.2. Sviluppare programmi di formazione mirati

Dopo aver identificato le lacune di competenze durante la fase di preparazione, le PMI dovrebbero progettare programmi di formazione che siano allineati sia con le esigenze dei dipendenti che con le tendenze più ampie del mercato. Questi programmi dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo di competenze tecniche e trasversali per garantire l'adattabilità della forza lavoro in un mercato in evoluzione.

Soft Skills: con l'ascesa dell'automazione e dell'intelligenza artificiale, le soft skills come la leadership, la comunicazione e il pensiero critico sono diventate essenziali. Quadri europei come il Patto per le competenze sottolineano lo sviluppo di queste competenze, che sono sempre più critiche in settori come la sanità, l'edilizia e la tecnologia

Competenze tecniche: in settori come la produzione e l'IT, i programmi di formazione dovrebbero concentrarsi sull'alfabetizzazione digitale e sulle competenze tecniche. Le PMI devono assicurarsi che la loro forza lavoro sia dotata delle competenze digitali necessarie per navigare nell'automazione, nella gestione dei dati e nelle tecnologie emergenti.

Esempio del mondo reale: una PMI tedesca nel settore dell'ingegneria ha collaborato con scuole professionali per progettare programmi di formazione che affrontassero le lacune nelle competenze digitali. I dipendenti sono stati iscritti a corsi di formazione part-time pur continuando le loro mansioni professionali, portando a un significativo miglioramento sia della produttività che del morale dei dipendenti

5.2.3. Implementare programmi di mentorship e coaching

I programmi di mentorship e coaching forniscono un supporto continuo durante l'avanzamento dei dipendenti nel loro percorso di carriera. Questi programmi aiutano i dipendenti a colmare il divario tra le loro competenze attuali e quelle necessarie per i ruoli futuri. Il mentoring favorisce la crescita personale e professionale facilitando il trasferimento delle conoscenze e creando un ambiente di lavoro favorevole.

Mentorship per le PMI: le PMI possono avvalersi di mentori sia interni che esterni. Nelle aziende più piccole, i dipendenti esperti possono fare da mentore al personale junior, mentre in aree più specializzate, le PMI potrebbero collaborare con esperti del settore o aziende più grandi per fornire tutoraggio. Si tratta di un modo molto efficace in termini di costi per le PMI di offrire opportunità di sviluppo.

Esempio del mondo reale: l'iniziativa scozzese Food & Drink SME ha creato programmi di mentorship per le PMI del settore alimentare e delle bevande, integrandole nelle reti locali e nelle catene di approvvigionamento più ampie. Questi programmi di mentorship hanno aiutato le PMI ad accedere a nuovi mercati e hanno migliorato la loro capacità di innovazione incoraggiando la condivisione delle conoscenze tra le imprese

5.2.4. Affrontare la sostenibilità e la digitalizzazione

Per rimanere competitive e conformi alle normative emergenti, le PMI devono garantire che i loro programmi di formazione e sviluppo della carriera incorporino sostenibilità e competenze digitali. Il Green Deal europeo e la transizione digitale stanno rimodellando le industrie e le PMI devono allineare lo sviluppo della loro forza lavoro a questi obiettivi più ampi.

Esempio del mondo reale: le PMI del settore delle energie rinnovabili in Spagna hanno integrato con successo la formazione sulla sostenibilità nei loro processi di pianificazione della carriera. I dipendenti hanno ricevuto una formazione sui principi dell'efficienza energetica e dell'economia circolare, garantendo che le aziende non solo fossero conformi alle normative UE, ma si posizionassero anche come leader nella transizione verde.

La **fase di sviluppo del piano** è fondamentale per strutturare percorsi di carriera chiari, programmi di formazione su misura e sistemi di mentorship che si allineano sia con lo sviluppo dei dipendenti che con le esigenze strategiche della PMI. Concentrandosi sulla trasparenza, sull'allineamento delle competenze e sui sistemi di supporto, le PMI possono costruire una forza lavoro motivata e pronta per il futuro. Questa fase, insieme alle informazioni basate sui dati della fase di preparazione, garantisce il successo e la sostenibilità a lungo termine.

5.3. Attuazione e monitoraggio

La fase di implementazione e monitoraggio garantisce che il piano di carriera sviluppato nelle PMI sia effettivamente eseguito, continuamente monitorato e regolato regolarmente. Questa fase è fondamentale per raggiungere il successo a lungo termine sia dei dipendenti che dell'organizzazione. Ecco una ripartizione dettagliata dei passaggi chiave coinvolti, integrata da esempi e dati del mondo reale.

Lancia l'iniziativa di pianificazione della carriera

L'avvio del piano di carriera richiede una comunicazione chiara a tutti i dipendenti. Ciò include la spiegazione dei percorsi di carriera disponibili, delle opportunità di formazione e del supporto che possono aspettarsi dall'azienda. Per le PMI, dove le risorse possono essere

limitate, una comunicazione trasparente ed efficiente è fondamentale per coinvolgere i dipendenti e comprendere le opportunità di sviluppo a loro disposizione.

Esempio: in uno studio condotto da McKinsey, le PMI che hanno implementato strategie di comunicazione chiare durante il lancio delle loro iniziative di pianificazione della carriera hanno registrato un miglioramento del coinvolgimento dei dipendenti del 25%. Lo studio ha dimostrato che i dipendenti che hanno compreso appieno i loro percorsi di carriera e le risorse disponibili erano più propensi a impegnarsi in programmi di formazione e mentorship.

Valutazioni periodiche

Valutazioni regolari sono essenziali per monitorare i progressi dei dipendenti e l'efficacia del piano di carriera. Queste valutazioni dovrebbero includere riunioni di feedback trimestrali in cui manager e dipendenti esaminano l'avanzamento di carriera, lo sviluppo delle competenze e le eventuali sfide. I cicli di feedback, che consentono un perfezionamento continuo del piano, aiutano a garantire che i percorsi di carriera rimangano allineati con le esigenze aziendali in tempo reale e gli obiettivi dei dipendenti.

Dati della Commissione Europea: la ricerca mostra che le aziende che effettuano valutazioni trimestrali hanno tassi di fidelizzazione superiori del 15% rispetto a quelle che effettuano valutazioni annuali. Le PMI del settore alimentare e delle bevande del Regno Unito, attraverso iniziative come Interface Food & Drink, esaminano regolarmente i progressi di sviluppo della carriera dei dipendenti. Queste valutazioni non solo tengono traccia dei progressi dei dipendenti, ma forniscono anche informazioni su quali programmi di formazione sono efficaci, portando agli adeguamenti necessari.

Flessibilità e reattività

Uno degli aspetti più cruciali del piano di carriera è la flessibilità, in particolare nei settori che stanno vivendo rapidi cambiamenti, come la tecnologia e la sostenibilità. I percorsi di carriera dovrebbero essere adattabili, consentendo aggiustamenti in base alle direzioni aziendali, alle condizioni di mercato o ai progressi tecnologici. La flessibilità è sottolineata nel Patto europeo per le competenze, che sostiene le PMI in settori in rapida evoluzione come la tecnologia verde e la digitalizzazione.

Esempio del mondo reale: le PMI danesi nel settore delle energie rinnovabili hanno implementato piani di carriera altamente flessibili che consentono di adeguarsi in tempo reale all'emergere di nuove tecnologie verdi. Ad esempio, i percorsi di carriera per i dipendenti che lavorano nel settore dell'energia solare sono stati frequentemente aggiornati per includere una nuova formazione tecnica sui sistemi di accumulo di energia. Questo approccio reattivo ha aiutato le PMI a trattenere i talenti e a rimanere competitive in un mercato in rapida evoluzione.

Utilizzo di strumenti digitali per il monitoraggio

Gli strumenti digitali sono sempre più adottati dalle PMI per monitorare i progressi dei dipendenti e adeguare i piani di carriera sulla base di dati in tempo reale. Le piattaforme di gestione delle risorse umane consentono alle PMI di raccogliere dati sul completamento della formazione, sulle prestazioni dei dipendenti e sui livelli di coinvolgimento. Questi strumenti forniscono un metodo dinamico per monitorare lo sviluppo delle competenze e garantire che i piani di carriera siano sempre allineati con le attuali esigenze aziendali.

Dati dell'indagine: un'indagine del 2021 del CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) ha rilevato che il 72% delle PMI che utilizzano strumenti digitali per il monitoraggio segnala un migliore allineamento tra le competenze dei dipendenti e le esigenze aziendali, rispetto al 48% di quelle che si affidano ai metodi di monitoraggio tradizionali.

Esempio: le PMI del settore spagnolo delle energie rinnovabili hanno utilizzato piattaforme digitali per monitorare i progressi dei dipendenti mentre partecipavano a programmi di formazione relativi alla sostenibilità. Ciò ha permesso ai manager di adeguare i piani di carriera in tempo reale, assicurando che i dipendenti sviluppassero le competenze necessarie per supportare gli obiettivi strategici dell'azienda.

La fase di implementazione e monitoraggio è fondamentale per garantire che la pianificazione della carriera non solo sia avviata in modo efficace, ma anche continuamente migliorata. Attraverso una comunicazione chiara, valutazioni periodiche, flessibilità e l'uso di strumenti digitali, le PMI possono garantire che le loro strategie di pianificazione della carriera rimangano dinamiche e allineate sia con lo sviluppo dei dipendenti che con gli obiettivi aziendali. Esempi reali in tutta Europa mostrano che le PMI che investono in questi processi vedono miglioramenti nella fidelizzazione dei dipendenti, nel coinvolgimento e nelle prestazioni aziendali complessive.

5.4. Valutazione e miglioramento

La fase di **valutazione e miglioramento** garantisce che la strategia di pianificazione della carriera si evolva insieme alle esigenze dell'azienda e del mercato.

Passaggi chiave:

- **Revisione annuale:** condurre una revisione annuale del piano di carriera aiuta a valutarne l'efficacia. Questa dovrebbe essere una valutazione completa che includa il feedback dei dipendenti, i dati sulle prestazioni e le tendenze del mercato
- **Aggiornare il piano:** sulla base della revisione annuale, è necessario aggiornare la strategia di pianificazione della carriera. Ciò potrebbe comportare l'espansione dei

programmi di formazione per coprire nuove competenze, l'offerta di percorsi di carriera più flessibili o una maggiore attenzione alle competenze di sostenibilità man mano che le PMI rispondono alle **transizioni verde e digitale**.

- **Integrazione delle nuove tecnologie e delle richieste** del mercato: il piano di carriera dovrebbe evolversi con i progressi tecnologici e le richieste del mercato. Ad esempio, con l'ascesa dell'intelligenza artificiale e dell'**economia verde**, le PMI dovrebbero prendere in considerazione l'integrazione di strumenti digitali e formazione sulla sostenibilità nei loro quadri di pianificazione della carriera.

Il **piano di implementazione per la pianificazione della carriera nelle PMI** è un processo dinamico che aiuta ad allineare lo sviluppo dei dipendenti con gli obiettivi aziendali. Concentrandosi sulla valutazione delle competenze, su percorsi di carriera chiari, sulla formazione continua, sul tutoraggio e sulla valutazione continua, le PMI possono promuovere una forza lavoro motivata e qualificata che supporta la sostenibilità aziendale a lungo termine. Quadri europei come l'**agenda per le competenze per l'Europa** e il **patto per le competenze** offrono un sostegno e risorse preziosi per aiutare le PMI a navigare in questo aspetto complesso ma vitale della gestione della forza lavoro.

5.5 Sfide dell'attuazione della pianificazione della carriera nelle PMI

Sebbene i vantaggi della pianificazione della carriera siano evidenti, la sua attuazione nelle PMI presenta diverse sfide. Queste sfide spesso derivano da risorse limitate, sia finanziarie che umane, nonché dalla mancanza di strutture e processi formali.

1. **Vincoli di risorse:** le PMI in genere operano con budget limitati e potrebbero non avere le risorse per investire in programmi completi di sviluppo della carriera. Questa limitazione può rendere difficile offrire lo stesso livello di supporto alla pianificazione della carriera che i dipendenti potrebbero trovare nelle organizzazioni più grandi. Tuttavia, le PMI possono superare questi vincoli adottando approcci più flessibili e creativi allo sviluppo della carriera, come sfruttare le risorse esterne, promuovere una cultura dell'apprendimento continuo e concentrarsi sulla formazione incrociata e sul tutoraggio.
2. **Mancanza di strutture formali per le risorse umane:** molte PMI non dispongono di un dipartimento dedicato alle risorse umane, il che spesso fa sì che la pianificazione della carriera venga trascurata o applicata in modo incoerente. Senza strutture HR formali, le responsabilità della pianificazione della carriera potrebbero ricadere sui manager che potrebbero non avere le competenze o il tempo necessari per supportare adeguatamente lo sviluppo dei dipendenti. Questo può portare a un approccio reattivo piuttosto che

proattivo alla pianificazione della carriera, in cui le opportunità di sviluppo vengono affrontate solo quando sorgono problemi.

3. **Percezione di opportunità di carriera limitate:** nelle organizzazioni più piccole, i dipendenti possono percepire minori opportunità di avanzamento a causa della struttura organizzativa più piatta. Questa percezione può scoraggiare i dipendenti dall'impegnarsi nella pianificazione della carriera o può portarli a cercare opportunità al di fuori dell'organizzazione. Per contrastare questo fenomeno, le PMI devono enfatizzare l'ampiezza delle opportunità di sviluppo disponibili, come i movimenti laterali, l'apprendimento basato su progetti e la diversificazione delle competenze.
4. **Vincoli di tempo:** l'ambiente frenetico delle PMI fa sì che sia i manager che i dipendenti spesso si destreggiano tra molteplici responsabilità, lasciando poco tempo per le discussioni sulla pianificazione della carriera. Ciò può comportare che lo sviluppo della carriera venga declassato a favore di preoccupazioni operative immediate. Per affrontare questo problema, le PMI possono integrare la pianificazione della carriera nelle revisioni periodiche delle prestazioni e nelle riunioni del team, assicurandosi che diventi una parte di routine della vita organizzativa.
5. **Bilanciare le esigenze a breve termine con lo sviluppo a lungo termine:** le PMI operano spesso sotto pressione per raggiungere gli obiettivi aziendali a breve termine, il che può rendere difficile dare priorità allo sviluppo della carriera a lungo termine. I manager possono concentrarsi sulle esigenze immediate di competenze piuttosto che promuovere una crescita professionale più ampia, il che può portare all'insoddisfazione e al turnover dei dipendenti. Trovare l'equilibrio tra la risposta alle esigenze aziendali immediate e l'investimento nello sviluppo a lungo termine dei dipendenti è fondamentale per una crescita sostenibile.

5.5.1 Integrazione delle migliori pratiche per l'attuazione della pianificazione della carriera nelle PMI

Per garantire un solido **piano di attuazione per la pianificazione della carriera nelle PMI in Europa**, è essenziale incorporare le migliori pratiche comprovate delle PMI di successo che hanno già implementato programmi strategici di sviluppo della carriera. La ricerca evidenzia molteplici esempi di strategie efficaci utilizzate dalle PMI europee per affrontare lo sviluppo della forza lavoro, guidando al contempo la crescita e la sostenibilità delle imprese. Queste best practice possono essere organizzate nella **fase di preparazione**, nello **sviluppo del piano**, nell'**implementazione e nel monitoraggio**, nella **valutazione e nel miglioramento**, come indicato in precedenza.

Fase di preparazione

Una delle best practice chiave nella fase di **preparazione** è la creazione di un **team interfunzionale** composto da risorse umane, senior manager e dipendenti, responsabile della pianificazione e dell'implementazione dei percorsi di carriera. Si tratta di un approccio comune utilizzato nelle PMI europee per garantire che siano prese in considerazione prospettive diverse. Un esempio notevole è l'**iniziativa del Patto europeo per le competenze**, che incoraggia le PMI a creare team collaborativi che includano rappresentanti di diverse funzioni all'interno dell'azienda

Migliori pratiche:

- Le PMI dei **settori edile e automobilistico**, che sono fondamentali per l'economia europea, hanno implementato con successo team interfunzionali per valutare le esigenze di competenze tecniche e trasversali per la crescita futura

Questi team collaborano con enti di formazione pubblici e privati per garantire che le valutazioni delle competenze siano complete e lungimiranti, tenendo conto delle transizioni digitale e verde

Sviluppo del piano

La **fase di sviluppo del piano** prevede la creazione di percorsi di carriera chiari e programmi di formazione su misura per le esigenze dei dipendenti. Una pratica comune tra le PMI di successo è quella di **sfruttare le competenze esterne** attraverso partnership con istituzioni educative e altre PMI per sviluppare **programmi di formazione su misura**. Queste collaborazioni consentono alle PMI di superare i limiti delle risorse mettendo in comune conoscenze e risorse.

Migliori pratiche:

- **Lo sviluppo orizzontale delle carriere** è stato attuato con successo nelle PMI europee in settori come l'**assistenza sanitaria** e la **tecnologia digitale**, dove la mobilità verso l'alto è limitata ma le opportunità di crescita interfunzionale sono abbondanti. Questo modello è rafforzato da programmi di mentorship e **apprendistati strutturati**, che aiutano i dipendenti a passare a nuovi ruoli acquisendo nuove competenze.
- In **Germania**, le PMI che operano nei **settori dell'ingegneria e della tecnologia** hanno collaborato con le università locali per implementare programmi di **apprendimento continuo**, consentendo ai dipendenti di aggiornare le proprie competenze attraverso l'istruzione part-time pur continuando la loro carriera professionale

Attuazione e monitoraggio

Le PMI di successo garantiscono la **comunicazione efficace** dei piani di carriera ai dipendenti attraverso aggiornamenti regolari, controlli dei progressi e canali di feedback dedicati. Molte PMI hanno adottato **piattaforme digitali** per facilitare questi processi, migliorando la trasparenza dei percorsi di carriera e garantendo che i dipendenti possano accedere alle informazioni di cui hanno bisogno per gestire il proprio sviluppo.

Migliori pratiche:

- **Gli strumenti digitali** sono stati fondamentali in settori come la **biotecnologia e l'industria manifatturiera**, dove le PMI hanno implementato piattaforme HR per monitorare i progressi dei dipendenti e lo sviluppo delle competenze. L'integrazione di **indicatori chiave di prestazione (KPI)** come il **coinvolgimento dei dipendenti** e i **tassi di acquisizione delle competenze** consente alle PMI di monitorare l'efficacia dei loro piani di carriera in tempo reale

Nel **settore tessile**, le PMI hanno utilizzato piattaforme di apprendimento online per supportare i dipendenti nell'aggiornamento delle proprie competenze a distanza. Questo approccio è stato particolarmente vantaggioso durante la pandemia di COVID-19, garantendo la continuità nello sviluppo dei dipendenti nonostante le interruzioni esterne

Valutazione e miglioramento

La **fase di valutazione e miglioramento** è fondamentale per garantire che le strategie di pianificazione della carriera all'interno delle PMI si evolvano in risposta alle esigenze aziendali interne e alle condizioni del mercato esterno. Questa fase prevede revisioni periodiche dei piani di carriera, del processo decisionale basato sui dati e dei meccanismi per celebrare i risultati, che complessivamente aiutano a perfezionare e migliorare la strategia complessiva.

Cicli di feedback continui e processo decisionale basato sui dati

Una pratica chiave nella **fase di valutazione e miglioramento** è l'integrazione di cicli di **feedback continui**. Questi cicli consentono una valutazione continua dei progressi dei dipendenti e dell'allineamento organizzativo, consentendo alle PMI di apportare modifiche tempestive ai piani di carriera. Il feedback continuo è particolarmente importante nelle PMI, in quanto garantisce che le strategie di sviluppo della carriera siano sempre in linea con le prestazioni dei dipendenti in tempo reale e con le mutevoli richieste del mercato.

Esempio reale: secondo il **Cedefop**, molte PMI in tutta Europa hanno adottato sistemi di feedback basati sui dati, in cui le valutazioni delle prestazioni sono integrate da una raccolta continua di dati sui progressi dei dipendenti. Le PMI scandinave, in particolare quelle dei

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

settori tecnologico e della vendita al dettaglio, utilizzano **l'analisi dei dati** per valutare le prestazioni dei dipendenti e abbinare lo sviluppo delle competenze alle esigenze aziendali emergenti. Questo approccio aiuta ad allineare lo sviluppo della carriera dei dipendenti con la direzione strategica dell'azienda

Celebrare i successi e le pietre miliari

Riconoscere e celebrare i risultati dei dipendenti è una parte essenziale per mantenere la motivazione e favorire la fidelizzazione. Il riconoscimento periodico dei progressi, sia attraverso piccoli traguardi che risultati significativi, rafforza il valore della pianificazione della carriera all'interno dell'azienda e incoraggia un impegno continuo.

Esempio: nel **settore IT**, le PMI in **Germania** hanno implementato eventi di riconoscimento periodici che celebrano i traguardi raggiunti dai dipendenti nello sviluppo delle competenze e nell'avanzamento di carriera. Questa pratica non solo aumenta la motivazione, ma rafforza anche la fedeltà dei dipendenti, riducendo il turnover fino al 18%, come riportato da un'**indagine CIPD** sul coinvolgimento dei dipendenti.

Flessibilità e reattività nei piani di carriera

I piani di carriera devono rimanere adattabili per rispondere ai cambiamenti interni ed esterni. Indipendentemente dal fatto che questi cambiamenti derivino dalle condizioni di mercato, dai progressi tecnologici o dai cambiamenti nelle aspirazioni dei dipendenti, le PMI devono garantire che i loro piani di carriera possano essere aggiornati senza perdere la loro efficacia. Questa flessibilità è particolarmente importante nei settori che stanno vivendo una rapida transizione digitale e verde, come le **energie rinnovabili** o l'**industria manifatturiera**.

Esempio reale: in **Austria**, le PMI del **settore biotecnologico** hanno implementato strategie di sviluppo della carriera che vengono aggiornate regolarmente in risposta ai nuovi progressi tecnologici. Queste aziende utilizzano piattaforme digitali per monitorare lo sviluppo dei dipendenti e allinearli alle innovazioni del settore in tempo reale, garantendo che i dipendenti acquisiscano le competenze necessarie per i futuri ruoli lavorativi. Questa flessibilità aiuta l'azienda a rimanere competitiva e a promuovere una forza lavoro qualificata e motivata.

Revisioni annuali e allineamento strategico a lungo termine

Oltre al feedback continuo, le **revisioni annuali** dell'intero piano di carriera assicurano che la strategia rimanga allineata con gli obiettivi aziendali a lungo termine. Nel corso di queste revisioni, le PMI valutano in che misura le strategie di pianificazione della carriera abbiano soddisfatto le esigenze dei dipendenti e gli obiettivi aziendali nell'ultimo anno e quali aggiustamenti devono essere apportati in futuro.

Insight basati sui dati: secondo il **Cedefop**, le PMI che effettuano revisioni annuali dei piani di carriera segnalano un maggiore allineamento tra le competenze dei dipendenti e la strategia aziendale, con conseguente miglioramento delle prestazioni e della competitività sul mercato. Queste revisioni sono particolarmente importanti per identificare le lacune nello sviluppo delle competenze e determinare le future esigenze di formazione.

5.5.2 Conclusioni

Implementando cicli di feedback continui, celebrando i traguardi e mantenendo la flessibilità, le PMI possono garantire che le loro strategie di pianificazione della carriera rimangano pertinenti ed efficaci. Esempi concreti di PMI europee dimostrano l'importanza di valutazioni periodiche e di un processo decisionale basato sui dati per promuovere una forza lavoro motivata, qualificata e adattabile. Il successo delle PMI in settori come la biotecnologia, l'informatica e le energie rinnovabili sottolinea il valore dell'integrazione di queste migliori pratiche nel processo di sviluppo della carriera.

● Controllo dell'attenzione

Nella fase di preparazione, qual è lo scopo principale di condurre un'analisi delle competenze e delle aspirazioni per le PMI?

- Identificare quali dipendenti devono essere promossi.
- Per raccogliere dati sulle attuali capacità dei dipendenti e sui futuri obiettivi di carriera.
- Creare un sistema automatico per il feedback dei dipendenti.

6. Lezione 5. Casi di studio e applicazioni nella vita reale

La pianificazione della carriera è una pratica adottata da molte aziende per aiutare i dipendenti a sviluppare la propria carriera all'interno dell'organizzazione. A differenza delle aziende più grandi, potrebbero non avere le risorse per implementare ampi programmi di pianificazione della carriera. Tuttavia, alcune PMI hanno sviluppato modi innovativi per aiutare i propri dipendenti a crescere professionalmente e promuovere il successo aziendale. Questo rapporto approfondisce le storie di cinque PMI europee - AdvisoTech, WebGrowth Digital, MediLife, PowerGen e AeroTech Solutions - che hanno implementato con successo strategie di sviluppo della carriera su misura per le loro esigenze specifiche. Attraverso questi casi di studio, esploreremo come queste aziende hanno affrontato le sfide della forza lavoro, trattenuto i migliori talenti e prosperato in mercati competitivi.

Questa sezione getterà le basi per comprendere l'importanza della pianificazione della carriera nelle PMI europee. Definirà gli obiettivi e i vantaggi principali, come il miglioramento del coinvolgimento dei dipendenti, la crescita del business e l'innovazione. Tratterà inoltre

brevemente le sfide specifiche delle PMI, come le risorse limitate e la necessità di strategie adattabili.

6.1. Caso di studio 1: AdvisoTech (Francia)

Fondata nel 2015 da un gruppo di ingegneri lungimiranti a Lione, in Francia, AdvisoTech si è rapidamente affermata come un attore dinamico nel settore tecnologico. I fondatori avevano una visione chiara: creare soluzioni software adattabili che aiutassero le aziende a navigare nelle complessità della trasformazione digitale. Iniziando con un piccolo team di 10 persone, i primi giorni di AdvisoTech sono stati tutti incentrati sullo spingere i confini di ciò che il software poteva fare. Le loro soluzioni all'avanguardia hanno attirato una base di clienti fedeli, che ha portato a una rapida crescita.

Con l'espansione dell'azienda, è aumentata anche la complessità della gestione della sua forza lavoro di talento. Nel 2018, con oltre 150 dipendenti distribuiti in vari progetti, il management si è reso conto di aver bisogno di un approccio più strutturato allo sviluppo della carriera se voleva trattenere i suoi migliori talenti.

L'industria tecnologica in Francia è in piena espansione, con molte startup e grandi aziende che competono per lo stesso bacino di lavoratori qualificati. AdvisoTech non ha fatto eccezione. Nonostante il suo ambiente di lavoro entusiasmante e gli stipendi competitivi, l'azienda ha lottato con un elevato turnover dei dipendenti. I dipendenti, in particolare quelli con ruoli tecnici, ritenevano che, sebbene il lavoro fosse interessante, non ci fossero percorsi chiari per l'avanzamento di carriera. Di conseguenza, molti hanno iniziato a cercare opportunità altrove.

Per affrontare queste sfide, AdvisoTech ha lanciato un **quadro di sviluppo della carriera** incentrato sull'allineamento degli obiettivi dei singoli dipendenti con gli obiettivi aziendali più ampi dell'azienda. Al centro di questo quadro c'erano **le discussioni trimestrali sulla carriera**, durante le quali i dipendenti si incontravano con i loro manager per discutere i loro ruoli attuali, le aspirazioni future e le opportunità di crescita. Questi incontri non riguardavano solo la formazione formale; Sono stati progettati per identificare progetti strategici che consentissero ai dipendenti di sviluppare nuove competenze e contribuire agli obiettivi a lungo termine dell'azienda.

Inoltre, l'azienda ha introdotto **piani di apprendimento personalizzati** che hanno dato ai dipendenti l'accesso a corsi e risorse su misura per le loro esigenze personali e professionali. Questi piani sono stati progettati non solo per affrontare le attuali lacune di competenze, ma anche per preparare i dipendenti ai futuri ruoli all'interno dell'azienda.

L'implementazione di questo framework ha avuto un effetto trasformativo sia sull'azienda che sui suoi dipendenti. I dipendenti hanno iniziato a sentirsi più legati alla missione dell'azienda

e i tassi di turnover sono diminuiti del 25%. Inoltre, l'innovazione è fiorita, poiché i dipendenti hanno ora l'opportunità di contribuire a progetti che corrispondono sia ai loro interessi personali che agli obiettivi strategici dell'azienda. La leadership di AdvisoTech attribuisce a questo allineamento tra dipendenti e sviluppo aziendale il continuo successo dell'azienda nel settore tecnologico altamente competitivo.

Oggi, AdvisoTech impiega oltre 150 persone e opera a livello internazionale, ma rimane con sede a Lione. Con l'espansione dell'azienda, è diventato evidente che allineare la pianificazione della carriera con la strategia aziendale era essenziale per trattenere i migliori talenti e tenere il passo con la sua rapida crescita. Ciò ha portato alla creazione del suo **Career Development Framework**, che è stato fondamentale per il suo successo sia nel trattenere i dipendenti che nel promuovere l'innovazione

6.2. Caso di studio 2: WebGrowth Digital (Regno Unito)

WebGrowth Digital è stata fondata nel 2013 a Manchester, nel Regno Unito, da Sarah Taylor e Matthew Dunn. I fondatori avevano l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro flessibile che attirasse i migliori talenti da tutto il Regno Unito e dall'Europa. Fin dall'inizio, WebGrowth ha abbracciato il lavoro a distanza come parte fondamentale del suo modello di business. Questa decisione si è rivelata in anticipo sui tempi, poiché molte aziende erano ancora riluttanti ad adottare pratiche di lavoro a distanza.

Il team iniziale di WebGrowth era composto da cinque dipendenti, ma l'azienda è cresciuta rapidamente man mano che i suoi servizi di marketing digitale hanno guadagnato terreno con clienti in settori che vanno dalla vendita al dettaglio alla finanza. Entro il 2016, WebGrowth si era espansa a oltre 80 dipendenti, tutti in remoto. Il successo dell'azienda si basa sulla sua capacità di fornire servizi SEO, content marketing e pubblicità online di alta qualità ai clienti di tutta Europa.

Se da un lato il modello di lavoro a distanza ha permesso a WebGrowth di attrarre i migliori talenti, dall'altro ha creato nuove sfide. I dipendenti hanno riferito di sentirsi disconnessi dall'azienda e insicuri sui loro percorsi di carriera. La mancanza di interazioni di persona ha reso difficile per i manager fornire il tipo di guida pratica di cui i dipendenti avevano bisogno per avanzare nella loro carriera.

Nel 2016, i tassi di turnover erano in aumento e WebGrowth si è resa conto che aveva bisogno di trovare un modo per coinvolgere la sua forza lavoro remota in modo più efficace. Il team dirigenziale dell'azienda sapeva che se voleva trattenere i propri dipendenti di talento, doveva fornire chiare opportunità di sviluppo professionale, anche in un ambiente completamente remoto.

In risposta a queste sfide, WebGrowth ha introdotto una **piattaforma di sviluppo della carriera digitale** nel 2016. Questa piattaforma è stata progettata per fornire ai dipendenti gli strumenti necessari per impostare e monitorare i propri obiettivi di carriera, ricevere feedback e accedere a opportunità di mentorship, il tutto comodamente da casa. La piattaforma aveva tre caratteristiche chiave:

1. **Definizione e monitoraggio degli obiettivi:** i dipendenti sono stati in grado di impostare obiettivi di carriera attraverso la piattaforma e monitorare i loro progressi nel tempo. I manager avevano accesso a questi obiettivi e potevano fornire feedback e supporto in tempo reale. Questa funzione ha aiutato i dipendenti a sentirsi più connessi alla loro crescita personale, anche in un ambiente remoto.
2. **Mentorship virtuale:** una delle funzionalità più popolari della piattaforma è stato il suo programma di mentorship virtuale. I dipendenti sono stati abbinati a professionisti esperti nel settore del marketing digitale che hanno fornito guida e supporto attraverso check-in regolari. Questo programma ha aiutato i dipendenti a sviluppare nuove competenze e a sentirsi più legati all'azienda, nonostante la distanza fisica.
3. **Feedback e collaborazione tra pari:** la piattaforma ha anche permesso ai dipendenti di dare e ricevere feedback dai loro colleghi, promuovendo un senso di comunità e collaborazione. Questa funzione era particolarmente importante in un ambiente remoto, in quanto aiutava i dipendenti a rimanere coinvolti con i colleghi e a sentirsi parte di un team.

La Digital Career Development Platform ha avuto un profondo impatto sulla forza lavoro di WebGrowth. I dipendenti hanno riferito di sentirsi più coinvolti e motivati e i tassi di turnover sono diminuiti del 20% entro il primo anno dal lancio della piattaforma. Il programma di mentorship virtuale, in particolare, ha riscosso un enorme successo, con molti dipendenti che lo hanno citato come uno dei motivi principali per cui hanno scelto di rimanere in azienda.

Oltre a migliorare la fidelizzazione, la piattaforma ha anche aiutato WebGrowth a mantenere i suoi elevati standard di servizio ai clienti. I dipendenti che si sentivano più legati alla loro carriera erano più propensi a fare di tutto per i clienti, con conseguente aumento della soddisfazione dei clienti e della crescita del business.

Mentre il settore del marketing digitale continuava ad evolversi, l'impegno di WebGrowth per lo sviluppo della carriera gli ha permesso di stare al passo con i tempi. I dipendenti dell'azienda sviluppavano costantemente nuove competenze e si adattavano alle ultime tendenze del settore, il che ha aiutato WebGrowth a mantenere il suo vantaggio competitivo in un mercato in rapida evoluzione.

Oggi, WebGrowth Digital ha oltre 80 dipendenti, tutti che lavorano da remoto nel Regno Unito e in Europa. Il successo dell'azienda si basa sulla sua **piattaforma di sviluppo della carriera digitale**, che consente ai dipendenti remoti di monitorare i propri progressi di carriera e di

impegnarsi in programmi di mentorship virtuale. Questo ha aiutato WebGrowth a mantenere un'elevata soddisfazione dei dipendenti e una forte performance aziendale.

6.3. Caso di studio 3: MediLife (Slovenia)

MediLife è stata fondata nel 1992 a Lubiana, in Slovenia, dalla dottoressa Jana Novak, una veterana dell'industria farmaceutica con una profonda conoscenza delle esigenze sanitarie della Slovenia. La motivazione della dottoressa Novak per l'avvio di MediLife è stata guidata dalla sua passione per la produzione di farmaci di alta qualità e convenienti che potessero ridurre la dipendenza della Slovenia dalle importazioni estere. All'epoca, il paese si stava ancora adattando alla sua nuova indipendenza e le industrie locali, comprese quelle farmaceutiche, stavano cercando di affermarsi come attori chiave nella regione.

Partendo da un modesto team di 15 dipendenti, MediLife è cresciuta rapidamente concentrandosi sulla produzione di farmaci essenziali come antibiotici e antidolorifici. Con l'espansione della sua linea di prodotti, l'azienda si è guadagnata una reputazione di qualità e affidabilità, diventando una delle aziende farmaceutiche più affidabili in Slovenia.

Sebbene MediLife abbia riscontrato un successo significativo nel mercato farmaceutico, ha dovuto affrontare sfide comuni a molte PMI in settori competitivi. Con la crescita dell'azienda, è diventato sempre più difficile trattenere i migliori talenti, in particolare in ruoli specializzati come la ricerca e lo sviluppo. Molti dei dipendenti più qualificati di MediLife venivano cacciati di dosso da grandi aziende farmaceutiche internazionali che potevano offrire stipendi più alti e percorsi di carriera più importanti.

Allo stesso tempo, il settore farmaceutico sloveno stava registrando una rapida crescita, con maggiori investimenti in ricerca e innovazione. Ciò ha creato un ambiente fortemente competitivo per i talenti, poiché sia le aziende locali che quelle internazionali hanno cercato di attrarre i migliori scienziati e ingegneri.

Per affrontare queste sfide, nel 2015 MediLife ha implementato un programma di **mentorship**. Il programma ha abbinato i dipendenti senior, molti dei quali erano stati con l'azienda sin dai suoi primi giorni, con membri del personale junior. L'obiettivo era duplice: trasmettere preziose conoscenze istituzionali e creare percorsi di carriera chiari per i dipendenti più giovani.

Gli elementi chiave del programma di mentorship includevano:

- **Trasferimento delle conoscenze:** i dipendenti senior, in particolare quelli della ricerca e sviluppo, hanno lavorato a stretto contatto con il personale junior per garantire che

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

le loro competenze fossero condivise. Ciò era particolarmente importante per i ruoli che richiedevano competenze tecniche specifiche che erano fondamentali per le operazioni dell'azienda.

- **Orientamento professionale:** i mentori non solo hanno fornito una guida tecnica, ma hanno anche aiutato i loro allievi a navigare nelle complessità dell'avanzamento di carriera. Hanno offerto consulenza sullo sviluppo professionale, aiutando i dipendenti più giovani a vedere il potenziale di crescita a lungo termine all'interno dell'azienda.

Oltre al programma di mentorship, MediLife ha collaborato con diverse università locali per istituire **programmi di tirocinio e formazione**. Queste partnership hanno permesso a MediLife di attrarre i migliori talenti dalle principali istituzioni educative slovene. Agli studenti universitari è stata data l'opportunità di lavorare presso MediLife come stagisti, e molti di loro hanno ottenuto posizioni a tempo pieno dopo la laurea. Questo ha aiutato l'azienda a costruire una pipeline di lavoratori qualificati che avevano già familiarità con le operazioni e la cultura dell'azienda.

L'introduzione del programma di mentorship e delle partnership universitarie ha avuto un profondo impatto sulla capacità di MediLife di trattenere e sviluppare il proprio talento. Nel giro di due anni, l'azienda ha registrato una diminuzione del 30% del fatturato tra i dipendenti junior. Molti dipendenti che inizialmente avevano pianificato di lasciare l'azienda dopo alcuni anni hanno deciso di rimanere, citando il programma di mentorship come fattore chiave nella loro decisione.

Oltre a ridurre il turnover, il programma di mentorship ha aiutato MediLife a promuovere una cultura della collaborazione e dell'apprendimento. I dipendenti senior si sono sentiti apprezzati per il loro contributo alla prossima generazione di lavoratori, mentre i dipendenti junior si sono sentiti supportati nel loro sviluppo professionale. Questa cultura della condivisione delle conoscenze e del sostegno reciproco è diventata una caratteristica distintiva dell'ambiente di lavoro di MediLife.

L'industria farmaceutica slovena è cresciuta in modo significativo dall'indipendenza del paese, con aziende locali e internazionali che investono molto nella ricerca e nell'innovazione. Tuttavia, l'industria rimane altamente competitiva, in particolare per quanto riguarda il reclutamento di scienziati e ingegneri qualificati. Concentrandosi sullo sviluppo della carriera attraverso il tutoraggio e le partnership universitarie, MediLife è stata in grado di differenziarsi come datore di lavoro di scelta in questo mercato competitivo. L'impegno dell'azienda per la crescita dei dipendenti non solo l'ha aiutata a trattenere i talenti, ma ha anche contribuito al suo continuo successo come leader nel settore farmaceutico.

Oggi, MediLife impiega oltre 200 persone ed è nota per il suo impegno per la qualità e l'innovazione. L'azienda ha dovuto affrontare una grande sfida nel trattenere i lavoratori qualificati, il che l'ha portata a istituire un programma di **mentorship**. Questo programma, insieme alle partnership con le università locali, ha aiutato MediLife a ridurre il turnover e a garantire il trasferimento di preziose conoscenze dai dipendenti senior a quelli junior.

6.4. Caso di studio 4: PowerGen (Polonia)

PowerGen è stata fondata nel 2003 nella zona rurale della Polonia meridionale, vicino a Cracovia, da Tomasz Kowalski, un ingegnere appassionato con un profondo interesse per le energie rinnovabili. All'epoca, la Polonia stava iniziando a esplorare alternative al carbone, la sua fonte di energia dominante, e l'energia rinnovabile era vista come una potenziale soluzione al crescente fabbisogno energetico del paese. Kowalski ha visto l'opportunità di contribuire al futuro delle energie rinnovabili in Polonia fondando PowerGen, una società specializzata in progetti di energia eolica e solare.

Partendo da un piccolo team di 20 ingegneri e tecnici, PowerGen si è concentrata sullo sviluppo di soluzioni di energia rinnovabile sia per le aree rurali che per quelle urbane. I primi progetti dell'azienda includevano la costruzione di piccoli parchi eolici e impianti di energia solare nelle comunità rurali che non avevano accesso alle infrastrutture energetiche tradizionali.

Sebbene la visione di PowerGen per le energie rinnovabili fosse ambiziosa, l'azienda ha dovuto affrontare sfide significative per attrarre e trattenere i talenti. La posizione rurale dell'azienda rendeva difficile competere con le grandi aziende energetiche con sede nelle principali città polacche, che offrivano stipendi più alti e stili di vita più attraenti. Molti giovani ingegneri erano riluttanti a trasferirsi nelle aree rurali, preferendo lavorare per aziende con uffici in contesti più urbani.

Oltre alle sfide geografiche, l'energia rinnovabile era ancora un settore relativamente nuovo in Polonia, il che significava che c'erano meno professionisti con le competenze e le competenze necessarie per lavorare ai progetti di PowerGen. Ciò ha creato un divario di talenti che PowerGen doveva colmare se voleva far crescere le proprie operazioni.

Per superare queste sfide, nel 2010 PowerGen ha introdotto un programma di **sviluppo della doppia carriera**. Il programma è stato progettato per creare una pipeline di lavoratori qualificati collaborando con le università tecniche locali e offrendo una formazione completa sul posto di lavoro. Il programma aveva tre componenti chiave:

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

1. **Borse di studio per studenti di ingegneria:** PowerGen ha offerto borse di studio agli studenti che studiano ingegneria nelle università vicine, con la promessa di un impiego dopo la laurea. Questa iniziativa ha permesso a PowerGen di attrarre giovani talenti brillanti che si sono impegnati a lavorare per l'azienda dopo aver completato gli studi.
2. **Formazione sul posto di lavoro:** una volta assunti, i nuovi dipendenti hanno seguito un'ampia formazione sul posto di lavoro, durante la quale hanno acquisito esperienza pratica lavorando sui progetti di energia rinnovabile di PowerGen. Questa formazione ha aiutato i dipendenti a sviluppare rapidamente le competenze tecniche necessarie per avere successo nel campo delle energie rinnovabili.
3. **Chiari percorsi di avanzamento di carriera:** PowerGen ha fornito ai dipendenti percorsi di carriera chiari, comprese le opportunità di avanzamento in posizioni di leadership. Le promozioni si basavano su una combinazione di acquisizione di competenze, contributi a progetti e potenziale di leadership, assicurando che i dipendenti avessero una chiara comprensione di come potevano crescere all'interno dell'azienda.

Il programma di sviluppo della doppia carriera si è rivelato un punto di svolta per PowerGen. L'iniziativa delle borse di studio ha aiutato l'azienda ad attrarre un flusso costante di giovani ingegneri di talento, molti dei quali sono diventati contributori chiave ai progetti di energia rinnovabile di PowerGen. Fornendo chiari percorsi di avanzamento di carriera, PowerGen è stata in grado di trattenere i suoi lavoratori qualificati, anche se la concorrenza per i talenti nel settore delle energie rinnovabili è aumentata.

Oggi, PowerGen impiega oltre 150 persone e l'azienda ha ampliato le sue operazioni per includere parchi eolici su larga scala e progetti di energia solare in tutta la Polonia. L'impegno dell'azienda per lo sviluppo della carriera non solo l'ha aiutata ad attrarre e trattenere i migliori talenti, ma l'ha anche posizionata come leader nel settore delle energie rinnovabili in Polonia.

Il settore delle energie rinnovabili in Polonia ha registrato una crescita significativa negli ultimi anni, trainata sia dagli incentivi governativi che da una maggiore consapevolezza dell'opinione pubblica sulla necessità di soluzioni energetiche sostenibili. Tuttavia, il settore rimane altamente competitivo, con molte aziende che si contendono un pool limitato di lavoratori qualificati. L'investimento iniziale di PowerGen nello sviluppo della carriera e nelle partnership per l'istruzione le ha conferito un vantaggio competitivo, consentendole di crescere e avere successo in questo ambiente difficile.

Sia MediLife che PowerGen, PMI con sede rispettivamente in Slovenia e Polonia, hanno affrontato sfide simili durante la transizione da sistemi economici post-socialisti a economie guidate dal mercato. MediLife, un'azienda farmaceutica slovena, ha avuto difficoltà a trattenere i talenti in un settore competitivo. Molti dipendenti, in particolare i più giovani, lasciavano l'azienda per concorrenti più grandi, offrendo opportunità di avanzamento di

carriera più chiare. PowerGen, un'azienda di energia rinnovabile nella Polonia rurale, ha lottato con il problema opposto: attrarre nuovi talenti in una regione meno sviluppata del paese.

Con l'aumento della domanda di energia rinnovabile, PowerGen ha ampliato le sue operazioni, impiegando oggi oltre 150 persone. La forza lavoro dell'azienda comprende ingegneri, project manager e tecnici sul campo che lavorano a vari progetti di energia rinnovabile in tutta la Polonia. Il successo di PowerGen è attribuito al suo innovativo programma di sviluppo della **doppia carriera**, che integra partnership educative con università tecniche e formazione pratica per i nuovi assunti. Questo approccio ha permesso a PowerGen di costruire una forte pipeline di talenti, assicurandosi la posizione di leader nel settore delle energie rinnovabili in Polonia.

6.5. Caso di studio 5: AeroTech Solutions (Portogallo)

AeroTech Solutions, fondata nel 2008 da João Ferreira a Porto, in Portogallo, mirava a diventare un attore leader nel settore aerospaziale in rapida crescita. Ferreira, con oltre 20 anni di esperienza nell'ingegneria aerospaziale, aveva la visione di posizionare il Portogallo come hub per l'innovazione aerospaziale. L'azienda ha iniziato con un team piccolo ma altamente qualificato di 30 ingegneri e tecnici, che condividevano la passione di Ferreira per spingere i confini della tecnologia aerospaziale.

L'obiettivo iniziale di AeroTech era la progettazione e la produzione di componenti aerospaziali per clienti commerciali e militari. Fin dall'inizio, Ferreira ha capito che per competere nel mercato globale, l'azienda doveva differenziarsi attraverso l'innovazione continua e una forza lavoro altamente qualificata. Tuttavia, man mano che l'azienda cresceva, ha dovuto affrontare diverse sfide, in particolare nell'attrarre e trattenere i migliori talenti in un settore altamente competitivo.

AeroTech ha affrontato molte delle stesse sfide di altre PMI nel settore aerospaziale. Il settore richiede competenze altamente specializzate e molti ingegneri di talento sono stati attratti da aziende più grandi in paesi come Germania, Francia e Regno Unito, dove dominano giganti aerospaziali come Airbus e Rolls-Royce. AeroTech si è trovata a competere non solo sugli stipendi, ma anche sulle opportunità di crescita professionale e sul prestigio legato al lavorare per un'azienda ben consolidata.

Inoltre, l'industria aerospaziale è in continua evoluzione, con nuove tecnologie e processi che emergono a un ritmo rapido. Per rimanere competitiva, AeroTech doveva garantire che i propri dipendenti aggiornassero continuamente le proprie competenze e rimanessero all'avanguardia degli sviluppi tecnologici. Ciò ha creato la necessità di un approccio strutturato

allo sviluppo dei dipendenti, che consentisse all'azienda di trattenere i suoi migliori talenti rimanendo al passo con le tendenze del settore.

In risposta a queste sfide, nel 2014 AeroTech ha introdotto il **programma di apprendimento continuo e avanzamento di carriera**. Questo programma è stato progettato per fornire ai dipendenti un percorso strutturato per lo sviluppo professionale, garantendo al contempo che la forza lavoro dell'azienda rimanesse all'avanguardia nell'innovazione aerospaziale. Il programma aveva diversi componenti chiave:

1. **Incarichi a rotazione tra i reparti:** i dipendenti di AeroTech hanno avuto l'opportunità di ruotare tra diversi reparti, acquisendo esperienza in aree come la progettazione, la produzione, i test e la gestione dei progetti. Questo non solo ha aiutato i dipendenti a sviluppare un'ampia gamma di competenze, ma ha anche fornito loro una comprensione più profonda di come operava l'azienda nel suo complesso.
2. **Fondo per lo sviluppo professionale:** AeroTech ha istituito un fondo per sostenere i dipendenti che desiderano conseguire diplomi avanzati o certificazioni professionali. Ciò è stato particolarmente importante nel settore aerospaziale, dove è fondamentale rimanere aggiornati con le ultime tecnologie e normative. I dipendenti potevano richiedere finanziamenti per coprire il costo di corsi, certificazioni o persino lauree complete in campi rilevanti per i loro ruoli in AeroTech.
3. **Percorsi di promozione chiari:** per affrontare le preoccupazioni relative all'avanzamento di carriera, AeroTech ha introdotto criteri di promozione chiari e trasparenti. I dipendenti sapevano esattamente cosa dovevano ottenere in termini di competenze, leadership e contributi al progetto per avanzare all'interno dell'azienda. Questa trasparenza ha contribuito a creare un senso di scopo e motivazione tra i dipendenti, in quanto potevano vedere un percorso chiaro per la loro crescita in AeroTech.
4. **Mentorship e sviluppo della leadership:** riconoscendo l'importanza della leadership in un campo tecnico come quello aerospaziale, AeroTech ha anche introdotto un programma di mentorship volto a sviluppare futuri leader. Ingegneri e manager senior sono stati abbinati a dipendenti più giovani per fornire indicazioni, condividere conoscenze e aiutarli a navigare nelle complessità della leadership in un ambiente high-tech.

L'implementazione del programma di apprendimento continuo e avanzamento di carriera ha avuto un effetto trasformativo sulla forza lavoro di AeroTech. Il turnover dei dipendenti, che era stato una preoccupazione nei primi anni, è diminuito in modo significativo quando i dipendenti hanno iniziato a vedere AeroTech come un luogo in cui poter costruire carriere a lungo termine. Anche l'investimento dell'azienda nello sviluppo professionale ha dato i suoi frutti, con molti dipendenti che hanno acquisito nuove competenze e certificazioni che hanno permesso ad AeroTech di affrontare progetti più complessi e ampliare la propria offerta di servizi.

Oggi, AeroTech impiega oltre 250 persone e il suo impegno per lo sviluppo della carriera l'ha aiutata a ottenere contratti con i principali produttori aerospaziali e agenzie governative. La reputazione dell'azienda per l'innovazione e l'eccellenza tecnica è cresciuta e AeroTech è ora considerata una delle principali aziende aerospaziali in Portogallo. Il programma di mentorship ha anche contribuito a creare una forte pipeline di leadership, assicurando che AeroTech continuerà ad avere i talenti di cui ha bisogno per crescere e competere sulla scena globale.

L'industria aerospaziale è altamente specializzata e richiede alle aziende di investire costantemente in ricerca, sviluppo e talento per rimanere competitive. In Portogallo, il settore aerospaziale è in costante crescita, con il sostegno del governo e gli investimenti privati che hanno contribuito a posizionare il paese come attore emergente nel mercato aerospaziale europeo. Tuttavia, la concorrenza per i talenti rimane agguerrita, in particolare perché molti ingegneri portoghesi sono attratti dalle grandi aziende aerospaziali di altri paesi europei.

Concentrandosi sull'apprendimento continuo e sullo sviluppo della carriera, AeroTech è stata in grado di differenziarsi dai suoi concorrenti. L'investimento dell'azienda nella crescita dei dipendenti non solo l'ha aiutata a trattenere i migliori talenti, ma le ha anche permesso di affrontare progetti più grandi e complessi, consolidando ulteriormente la sua posizione di leader nel settore aerospaziale.

6.6. Conclusioni

Ognuna delle aziende presentate in questi casi di studio ha affrontato sfide uniche nella gestione del proprio talento e nella crescita del proprio business, ma tutte hanno avuto successo attraverso programmi innovativi di sviluppo della carriera. Che si tratti di **AdvisoTech** che allinea la crescita individuale con la strategia aziendale, di **WebGrowth Digital** che crea una piattaforma per supportare i dipendenti remoti, di **MediLife** che promuove il mentoring e le partnership universitarie, di **PowerGen** che costruisce una pipeline di talenti nel settore delle energie rinnovabili o di **AeroTech Solutions** investendo nell'apprendimento continuo, queste PMI hanno dimostrato che la pianificazione della carriera è essenziale per il loro successo a lungo termine.

Per le piccole e medie imprese, gli insegnamenti di queste aziende sono evidenti: investire nello sviluppo dei dipendenti non è solo uno strumento di fidelizzazione, ma anche un motore di innovazione e competitività. Creando opportunità di crescita e allineando gli obiettivi personali e aziendali, le PMI possono promuovere una forza lavoro impegnata e qualificata in grado di spingere l'azienda in avanti in un mercato sempre più competitivo.

- **Controllo dell'attenzione**

Quale delle seguenti aziende ha introdotto una piattaforma di sviluppo della carriera digitale per supportare i dipendenti remoti?

- a) AdvisoTech
- b) PowerGen
- c) WebGrowth Digitale**
- d) MediLife

Quiz di valutazione finale

- 1) In che modo la pianificazione della carriera contribuisce alla stabilità finanziaria?
 - A. Garantisce che le persone possano vivere senza dover mai negoziare uno stipendio.
 - B. Aiuta a garantire posizioni lavorative migliori, negoziare stipendi più alti e pianificare la sicurezza finanziaria a lungo termine.**
 - C. Rende superflua la gestione delle finanze personali.
- 2) Qual è il ruolo dell'adattabilità nella pianificazione della carriera?
 - A. Consente alle persone di navigare nei cambiamenti del mercato del lavoro, mantenendo la competitività e il successo a lungo termine.**
 - B. Serve solo a cambiare frequentemente lavoro.
 - C. Rende superfluo l'apprendimento continuo e lo sviluppo delle competenze.
- 3) In che modo la pianificazione della carriera aiuta a migliorare le prestazioni organizzative nelle PMI?
 - A. Riduce il numero di dipendenti necessari per gestire l'azienda.
 - B. Garantisce che i dipendenti siano ben attrezzati per soddisfare le esigenze dei loro ruoli, portando a una migliore produttività ed efficienza.**
 - C. Elimina la necessità di programmi di formazione per i dipendenti.
- 4) Qual è uno dei principali vantaggi della pianificazione della carriera nella fidelizzazione dei talenti per le PMI?
 - A. Garantisce che i dipendenti non lasceranno mai l'azienda.
 - B. Si concentra esclusivamente sull'offerta di stipendi più alti rispetto alle aziende più grandi.
 - C. Fornisce chiari percorsi di avanzamento di carriera, incoraggiando i dipendenti a rimanere più a lungo.**

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

5) In che modo le PMI possono promuovere una cultura dell'apprendimento continuo?

- A. Evitando le risorse di apprendimento esterne e concentrandosi solo sulla formazione interna.
- B. Fornendo ai dipendenti l'accesso a corsi online, workshop ed eventi di settore.**
- C. Richiedendo ai dipendenti di imparare esclusivamente attraverso il tutoraggio.

6) Perché il mentoring è importante nelle PMI?

- A. Aiuta a mantenere la continuità operativa trasferendo competenze e conoscenze chiave tra le generazioni.**
- B. Garantisce che solo i dipendenti senior continuino a crescere all'interno dell'organizzazione.
- C. Elimina la necessità di programmi formali di formazione e sviluppo.

7) Qual è uno degli obiettivi principali della pianificazione della carriera?

- A) Garantire solo il raggiungimento di un reddito elevato.
- B) Facilitare la crescita personale e professionale attraverso obiettivi chiari.**
- C) Abilita i cambi di lavoro ogni anno

8) Perché la pianificazione della carriera è particolarmente importante per le PMI in Europa?

- A) Garantisce che le PMI possano offrire gli stipendi più alti del mercato.
- B) Allinea le aspirazioni dei dipendenti con gli obiettivi strategici dell'azienda, migliorando l'engagement e la retention.**
- C) Consente alle PMI di evitare di assumere nuovi dipendenti.

9) Qual è un aspetto chiave dell'integrazione della valutazione e dell'autovalutazione nella pianificazione della carriera per le PMI?

- A) Concentrarsi solo sugli obiettivi personali dei dipendenti senza considerare le esigenze dell'azienda.
- B) Garantire che sia la valutazione che l'autovalutazione siano in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda.**
- C) Utilizzare l'autovalutazione come unica forma di valutazione dei dipendenti.

10) Quale azienda ha ridotto il proprio tasso di turnover del 25% grazie all'implementazione di un Career Development Framework?

- A) WebGrowth Digital
B) AdvisoTech
C) MediLife

Riferimenti al sito web:

- <https://www.ebmconsultancy.it/career-professional-development/>
- <https://psycheatwork.com/career-development/#:~:text=In%20particolare%2C%20lo%20sviluppo%20della,modo%20pi%C3%B9%20efficace%20ed%20efficiente.>
- <https://www.sastudiosantagostino.com/la-gestione-delle-hr-nelle-pmi/>
- <https://www.zavvy.io/it/blog/quadro-di-progressione-della-carriera>
- https://www.scirp.org/html/1-2830591_108648.htm
- <https://www.home.sandvik/it/>
<https://careerwise.ceric.ca/2023/07/25/canada-labour-market-sme-recruitment/>
- <https://www.transgrid.com.au/>
- <https://www.powerlink.com.au/every-possibility-achieve>
- <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/06/03/pmi-welfare-aziendale/>
- <https://eilm.edu.eu/blog/work-life-balance-european-companies-setting-the-standard/>
- <https://swingerpub.com/the-future-of-work-how-to-adapt-to-a-changing-job-market/>

Referenze:

- **Chetana, N., & Mohapatra, A. K. D.** (2017). Pianificazione della carriera e gestione della carriera come antecedenti dello sviluppo della carriera: uno studio. *Giornale asiatico di gestione*, 8(3), 614-618.
- **Powell, C. R.** (2004). *Strategie di pianificazione della carriera: Assumi!*. Kendall Hunt Publishing.
- **Sultana, R. G.** (2017). *Orientamento professionale e pianificazione dei mezzi di sussistenza nel Mediterraneo: transizioni impegnative nell'Europa meridionale e nella regione MENA*. SensePublishers.
- **Ivancevich, J. M., & Glueck, W. F.** (2003). *Gestione delle risorse umane* (Manolescu, A., a cura di). La Casa Editrice Economica, Bucarest.

Progetto n. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- **Fabian, N. T., et al.** (2024). L'effetto della formazione e dello sviluppo della carriera sulle prestazioni aziendali: una revisione sistematica della letteratura. *Rivista internazionale di scienze umane, diritto e politica*, 2(1), 19-25.
- **Cîmpana, B. I.** (2013). *Sviluppo della carriera europea: una sfida per la gestione delle risorse umane in Europa*. *Procedia Economia e Finanza*, 6, 224-231.
- **Дробышева, М. С.** (2023). *Pianifica la tua carriera*.
- **Commissione europea.** (2020). *PMI: spina dorsale dell'economia europea*.
- **Cedefop.** (2021). *Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale: riflettori puntati sull'IFP - Raccolta 2020*.
- **Giornale asiatico di gestione.** (2017). *Pianificazione della carriera nelle PMI*.
- **Commissione europea.** (2020). *Sviluppo della carriera nelle PMI*.
- **McKinsey & Company.** (2021). *Vantaggio competitivo attraverso la pianificazione della carriera*. Collegamento.
- **Gallup.** (2021). *Sondaggio sul coinvolgimento e lo sviluppo dei dipendenti*.
- **Deloitte.** (2022). *Adattabilità della forza lavoro nelle PMI*.
- **Popescu, L., et al.** (2020). Il ruolo delle competenze manageriali nello sviluppo sostenibile delle PMI nella contea di Mehedinti, Romania. *Giornale di sostenibilità*, 12(1119).
- **Commissione europea.** (2020). *Agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*.
- **Forum economico mondiale.** (2021). *Preparazione futura delle PMI: mobilitare il settore delle PMI per promuovere la sostenibilità e la prosperità diffuse*.
- **MoreThanDigital Insights.** (2021). *Pianificazione strategica per le PMI: guida su come iniziare come piccola e media impresa*.
- **Cooney, T.** (2013). *Competenze imprenditoriali per imprese orientate alla crescita*. Istituto di tecnologia di Dublino.
- **Nicolescu, O., & Nicolescu, C.** (2014). *Sviluppo della gestione professionale in Romania*. *Procedia - Scienze Sociali e Comportamentali*.
- **Pratiche di sostenibilità nelle PMI europee: approfondimenti da molteplici casi di studio.** (2021). Primavera.
- **Programma ERASMUS+.** (2014). *Buone pratiche per l'occupazione in Europa*. KA2 Partenariato strategico per l'istruzione scolastica, la cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche.
- **Skoumpopoulou, D., Stalker, B., & Kohont, A.** (2019). *Gestione dei talenti nelle PMI europee: analisi dei casi tra Slovenia e Polonia*. *Giornale internazionale di pratica, politica e ricerca per lo sviluppo delle risorse umane*, 4(2), 45–64.
- **Cîmpan, B.-I.** (2013). *Sviluppo della carriera europea: una sfida per la gestione delle risorse umane*. *Procedia Economia e Finanza*.