



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA
APPLICATA – FISPPA

CORSO DI STUDIO IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E FORMAZIONE
CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Elaborato finale

**COMPETENZE TRASVERSALI E SVILUPPO PROFESSIONALE:
UN'ESPERIENZA DI TIROCINIO PRESSO UMANA**

Relatore

Prof. Alessio Surian

Laureando

Matteo Mion

Matricola 2044476

Anno accademico 2023/2024

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1 - Descrizione dell’Agenzia per il Lavoro	5
Umana: la persona al centro	5
La somministrazione di lavoro.....	8
La filiale di Monselice: “l’isola felice”	11
Capitolo 2 - Il tirocinio: obiettivi e metodologia.....	13
Imparare facendo	13
Obiettivi del tirocinio	17
Caso studio	19
Capitolo 3 - Intervista alla responsabile di filiale.....	22
La voce della filiale.....	22
L’azienda	22
Il lavoro	24
La filiale	29
Conclusioni	31
Bibliografia	32

Introduzione

Il seguente elaborato finale costituisce un percorso di analisi e riflessione sulle competenze trasversali e lo sviluppo professionale a partire dall'esperienza di tirocinio curriculare svolto presso l'agenzia per il lavoro Umana S.P.A.

Nel primo capitolo viene descritta la storia dell'agenzia per il lavoro, i servizi offerti, l'organizzazione interna e le aree specialistiche mettendo in luce *vision* e *mission* aziendali con particolare riferimento alla filiale di Monselice, alla struttura organizzativa e al contesto geografico in cui si trova.

Il secondo capitolo analizza le attività svolte quotidianamente, il metodo e le strategie di formazione, un'analisi critica dell'esperienza e gli obiettivi in termini di competenze attese ed acquisite. In conclusione viene illustrato il caso studio di una ricerca di un profilo strutturato e le procedure adottate per rispondere alle richieste aziendali.

Nell'ultimo capitolo viene presentata l'intervista alla responsabile della filiale di Monselice suddivisa in tre macro argomenti: l'azienda, il lavoro e la filiale.

Capitolo 1 - Descrizione dell'Agenzia per il Lavoro

Umana: la persona al centro

Umana s.p.a. è un'agenzia per il lavoro "generalista" autorizzata dal Ministero del Lavoro e iscritta all'Albo Informatico. Ad oggi è composta da 151 filiali sul territorio nazionale creando una rete di servizi efficace ed efficiente.

Umana nasce a Venezia nel 1977 accompagnando le aziende in percorsi di crescita, condividendo valori, rispondendo alle esigenze e individuando le necessità. L'attenzione è rivolta allo stesso modo alle persone offrendo servizi di orientamento professionale, ricerca e selezione, collocamento mirato, intermediazione e garantendo ai lavoratori un sistema organico di soluzioni personalizzate.

Per questo motivo sono nate una serie di aree specialistiche composte da personale competente e qualificato per rispondere alle richieste del mercato e offrire alle persone concrete opportunità di lavoro:

- Information & Communication Technology
- Sanità
- Servizi alla persona
- Moda e lusso
- Turismo e ristorazione
- Logistica e trasporti
- Agricoltura e agroalimentare
- Energie rinnovabili
- Pubblica amministrazione
- GDO (Grande Distribuzione Organizzata)

La responsabilità sociale, l'etica e la sostenibilità sono fattori determinanti l'agire d'impresa e nei propositi di Umana dovrebbero svolgere un ruolo strategico e fondamentale dalla quale si basano la reputazione e la forza aziendale.

La responsabilità sociale d'impresa è l'onere che un'impresa si assume di rispondere a certe aspettative che il suo essere impresa comporta. Questa responsabilità viene assunta nei confronti degli stakeholder, ossia coloro che hanno interesse nella buona conduzione dell'impresa stessa (ad esempio investitori, dipendenti, comunità, partner, fornitori, clienti), del lavoro e dell'impegno in termini di efficienza e redditività.

A tal proposito nel 2024 e per il secondo anno consecutivo il gruppo Umana ha guadagnato il sigillo di "Leader della Sostenibilità" in Italia, entrando a far parte delle 240 aziende italiane più sostenibili e trasparenti nella rendicontazione.

Chi si occupa e si preoccupa di sostenibilità aziendale deve possedere una chiara vision e mission, condivisa all'interno e comunicata all'esterno:

"Crediamo nell'importanza della persona e delle risorse umane quali fattori determinanti per lo sviluppo delle aziende e del territorio in cui operano."

Il codice etico di Umana, aderito dai dipendenti, è il cuore dell'assunzione di responsabilità sociale di impresa. È uno strumento partecipativo che stimola lo sviluppo etico permettendo di acquisire legittimazione sociale senza essere vincolo che l'impresa decide di autoimporsi.

Il codice chiarisce i margini di incertezza etica e aiuta a respingere i comportamenti e le richieste non in linea, coopera a rendere consapevoli e assicurare gli stakeholder che l'impresa non compie atti illegali né antisindacali né contrari al benessere globale, definisce in modo preciso l'identità dell'impresa rendendola così unica di fronte ai concorrenti diretti, svolge un ruolo sociale non marginale di correttezza e rispetto nei confronti degli stakeholder, onore nei confronti degli impegni presi e dei valori assunti e dignità quale merito e autorevolezza che si acquisisce per l'assunzione della responsabilità sociale.

Umana pone al centro la persona ascoltando attentamente sia le esigenze degli imprenditori sia le necessità di coloro che cercano lavoro. L'assunto fondamentale del codice etico è: "Noi crediamo nel rispetto della dignità UMANA".

Per quanto riguarda il bilancio di sostenibilità, Umana identifica 9 dei 17 obiettivi (Sustainable Development Goals – SDGs) definiti nell’Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile, approvata il 25 settembre 2015 dalle Nazioni Unite.

- [8] Lavoro dignitoso e crescita economica
Promuovere un’occupazione di qualità in un contesto dove i diritti dei lavoratori e dei lavori sono realizzati pienamente è possibile favorendo la crescita economica capace di generare nuovo lavoro e facilitando l’incontro tra domanda e offerta.
- [9] Imprese, innovazione e infrastrutture
Costruire un futuro nel quale tecnologia e innovazione sono al servizio delle persone è possibile considerando la digitalizzazione come opportunità per favorire e incentivare l’occupazione di nuove competenze e figure formate specificamente secondo le richieste del mercato
- [4] Istruzione di qualità
L’impegno in attività formative, verso giovani che si affacciano al mondo del lavoro e verso soggetti che devono aggiornare le loro conoscenze, punta a valorizzare e potenziare le competenze di ciascuno
- [5] Parità di genere
La componente femminile tra i dipendenti Umana è preponderante ed è considerato fondamentale incontrare le esigenze dei lavoratori sostenendoli nel trovare un adeguato work life balance
- [10] Ridurre le disuguaglianze
Nella gestione delle risorse umane è fondamentale valorizzare le diverse potenzialità di ciascuno e promuovere l’inclusione sociale
- [16] Pace, giustizia e istituzioni solide
Umana è attiva nella promozione e diffusione della cultura della legalità, fondamento del mondo del lavoro
- [3] Salute e benessere
Temi di rilevanza strategica sono la sicurezza sui luoghi di lavoro e il benessere delle persone.

- [1] Sconfiggere la povertà
Valorizzando i giovani si promuove uno sviluppo economico sostenibile, crescita occupazionale e collaborazione tra stakeholder
- [13] Lotta contro il cambiamento climatico
Nella consapevolezza dell'importanza di adottare approcci orientati all'efficientamento delle risorse energetiche e riduzione degli impatti ambientali, Umana dedica tempo e risorse nel mettere in essere azioni a basso impatto come la riduzione delle emissioni di CO2, l'acquisto di energia da fonti rinnovabili, l'uso consapevole delle risorse.

La somministrazione di lavoro

La disciplina della somministrazione di lavoro coinvolge tre soggetti: l'agenzia di somministrazione (Agenzia), l'azienda utilizzatrice (Utilizzatore) e il lavoratore somministrato (Lavoratore).



Figura 1 - Disciplina della somministrazione di lavoro

La struttura contrattuale prevede la formulazione di due distinti rapporti contrattuali:

1. Il contratto di somministrazione di lavoro

È il contratto a tempo determinato o indeterminato con il quale un'agenzia di somministrazione autorizzata mette a disposizione di un utilizzatore uno o più lavoratori suoi dipendenti i quali, per tutta la durata della missione, svolgono la propria attività nell'interesse e sotto la direzione e controllo dell'utilizzatore. (art. 30 d.lgs. n.81/2015)

Questo contratto, stipulato in forma scritta, presenta limiti quantitativi all'impiego di lavoratori somministrato a tempo determinato o indeterminato e alcuni divieti di ricorso alla somministrazione in particolari circostanze.

2. Il contratto di lavoro somministrato

È il contratto subordinato con il quale un'agenzia interinale assume a termine o a tempo indeterminato, un lavoratore al fine di inviarlo in missione presso un terzo soggetto che ne utilizzerà le prestazioni.

Nel rapporto di lavoro somministrato sono garantiti diritti e tutele dei lavoratori somministrati circa il contratto di somministrazione e le condizioni di lavoro, i posti vacanti presso l'utilizzatore, la possibilità di essere assunto direttamente dall'utilizzatore al termine della missione, la parità di trattamento rispetto ai lavoratori assunti direttamente, la responsabilità solidale di impresa, i diritti sindacali e in materia di salute e sicurezza.

D'altro canto, l'utilizzatore deve adempiere a determinati obblighi, tra i quali vi sono il rimborso al somministratore degli oneri retributivi e previdenziali sostenuti.

Nello svolgimento del rapporto di lavoro l'utilizzatore svolge il potere direttivo, di controllo e ius variandi, dandone immediata comunicazione scritta al somministratore. Quest'ultimo ha, invece, potere disciplinare, obbligo di retribuzione e regime previdenziale.

L'attività di Umana come agenzia di somministrazione inizia dalla ricerca e costruzione di un rapporto con le aziende del territorio promuovendo il servizio attraverso eventi, fiere, telefonate e tele marketing. È poi compito del commerciale concordare un appuntamento per la compilazione della scheda dati informativa dopo aver verificato i divieti di somministrazione e la presenza o meno del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR).

Una volta raccolti i dati aziendali viene richiesta presso la sede centrale di Umana una simulazione di costo con relativo mark up la quale viene presentata all'azienda per una firma di accettazione e la consegna della job description in merito alla/e posizione/i richieste.

A questo punto la gestione passa alla filiale di competenza in cui gli operatori aprono una ricerca nella rete privata virtuale (VPN) ovvero il gestionale condiviso e iniziano una ricerca attiva del profilo considerato attraverso il database aziendale, annunci nelle piattaforme, le autocandidature online, passaparola, allodole, il coinvolgimento della sezione di politiche attive del lavoro, le aree specialistiche, la rete di filiali, la filiale virtuale, il lavoro di front office, ecc.

Una volta notata e intercettata la persona che da curriculum rispecchia i criteri del lavoro, viene effettuato in filiale un semplice colloquio conoscitivo al front-office per verificare l'esattezza dei dati e delle informazioni fornite e successivamente un colloquio "back-office" di approfondimento della durata di circa 20/30 minuti durante il quale viene avanzata la proposta e offerta di lavoro.

In caso di gradimento da parte della persona viene inviato un curriculum anonimo riformulato o in alcuni casi originale all'azienda e viene organizzato con quest'ultima un colloquio in loco in cui l'operatore di riferimento di Umana può svolgere una funzione di accompagnamento e assistenza.

Qualora il colloquio risultasse positivo la filiale si occupa anche della generazione e caricamento del contratto di somministrazione e successivamente di assunzione con la firma di tutti e tre i soggetti coinvolti.

Il ruolo dell'agenzia di somministrazione, però, non finisce qui perché si occupa anche della coordinazione generale dei suoi dipendenti durante tutta la missione, quindi la gestione del periodo di prova, malattie, comunicazioni e richieste varie, anomalie nella busta paga, fogli presenza, proroghe ecc.

La filiale di Monselice: “l'isola felice”

La filiale di Umana di Monselice è una delle sedi storiche del territorio. Fondata nel 2000, ha mantenuto costante nel tempo l'approccio alla persona, caratterizzato da accoglienza, disponibilità e collaborazione. La perseveranza e l'apertura delle persone che hanno iniziato a lavorare qui dal principio, alcune delle quali ancora in forza, affrontando anche momenti difficili, come la crisi del 2009, hanno conferito il nome di “isola felice” a questa filiale.

L'organigramma di Umana segue una forma gerarchico divisionale organizzata secondo la dimensione geografica. Questa disposizione comporta numerosi vantaggi, tra cui l'orientamento verso risultati globali, il coordinamento tra funzioni rispetto all'output e il miglioramento dell'allocazione delle risorse. Allo stesso modo, però, implica anche alcuni svantaggi, tra cui la duplicazione delle funzioni, l'appesantimento dei costi di struttura, conflitti distributivi e scarsa osservabilità e controllo delle azioni.

Al vertice, la Direzione Generale e Sede di Umana è composta da una serie di uffici (legale, amministrativo, burocratico, marketing ecc.) e funge da vertice e punto di riferimento per tutti i livelli gerarchici inferiori. Umana è poi organizzata in aree geografiche ciascuna affidata a una responsabile di zona con il compito di coordinare e supervisionare le attività, gestire e favorire un confronto in situazioni difficili e complesse e supportare la gestione degli obiettivi aziendali. Infine, le filiali locali sono i punti di contatto diretti con le aziende del territorio e le persone in cerca di lavoro. La gestione è affidata a una responsabile di filiale che si occupa del coordinamento generale del team nella quotidianità e nel lungo periodo.

Ci sono poi una serie di figure condivise tra più filiali che svolgono particolari funzioni come la responsabile dei tempi indeterminati/staff leasing che cura la parte burocratica della trasformazione di un contratto determinati relazionandosi con la filiale di riferimento, con l'azienda e con la persona stessa mantenendo relazioni positive attraverso alcuni appuntamenti di monitoraggio periodici per indagare sul corretto svolgimento del lavoro e sulle necessità della persona.

Un'altra figura simile è la responsabile delle politiche attive del lavoro che grazie a un insieme di interventi e misure promosse e finanziate dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) favorisce l'orientamento e l'occupazione delle persone stimolando l'ingresso o il reinserimento nel mondo del lavoro promuovendo anche l'inclusione sociale e la crescita economica.

La filiale di Monselice è situata in un luogo strategico, ricco e vivo di aziende principalmente nei settori industriali quale meccanico, metalmeccanico, gomma e plastica, artigianale ecc. le richieste di figure ricercate dalle aziende sono molto varie e vanno da figure professionali specifiche come carpentieri, saldatori, assemblatori, addetti alla lavorazione del vetro, magazzinieri ad altre più generali come operai generici anche senza esperienza.

Inoltre, ci sono una serie di figure impiegate sia per l'amministrazione burocratica e generale sia per mansioni specifiche quali disegnatori, responsabili qualità, pianificatori della produzione, responsabili logistica, amministrazione, risorse umane ecc.

Capitolo 2 - Il tirocinio: obiettivi e metodologia

Imparare facendo

L'esperienza di tirocinio presso la filiale di Monselice di Umana mi ha permesso di sperimentare, sin dal primo giorno, tutte le fasi del ciclo del lavoro nell'ambito della somministrazione di lavoro, partecipando attivamente alla vita quotidiana della filiale e alle dinamiche aziendali. Per ogni segmento di apprendimento ho sostenuto una parte teorico-descrittiva, sostenuta di volta in volta da una delle operatrici della filiale, per poi partecipare ad un momento di affiancamento e sperimentazione in prima persona venendo supportato e aiutato nel correggere comportamenti, atteggiamenti e procedure operative.

La prima settimana è stata fondamentale per sperimentare e studiare le basi teorico-pratiche del lavoro, comprendere le dinamiche aziendali, i ruoli all'interno della filiale e le prassi operative standard. Dopo aver seguito alcuni momenti di presentazione generale di Umana e di formazione dettagliata sul ciclo del lavoro, una delle prime attività che ho svolto è stata la trascrizione digitale delle schede personali compilate dalle persone al loro primo ingresso in filiale: una sorta di curriculum vitae modello, rivisitato e semplificato in cui vengono inseriti alcuni dettagli come i dati anagrafici, livelli d'istruzione, corsi di formazione, competenze linguistiche, esperienze lavorative in corso o passate e preferenze in merito alle tipologie di contratti, turni, orari e professionalità. L'inserimento delle schede nella rete privata virtuale (VPN) è cruciale per le fasi successive di ricerca e selezione: avere una descrizione completa e puntuale della persona permette di individuarne il ruolo adatto e coerente. Nei primissimi giorni, inoltre, ho svolto altre formazioni fondamentali come i permessi di soggiorno, in merito ai criteri e i casi per cui è ammessa la somministrazione di lavoro per legge, e le categorie protette, con riferimento alla legge 68/99 e le quote di assunzione obbligatorie per i datori di lavoro.

Il *front office* è forse uno dei segmenti più importanti del ciclo del lavoro e consiste nell'attività di accoglienza delle persone che entrano nella filiale per cercare lavoro. Per poter svolgere questa funzione ho partecipato a diverse ore di osservazione e affiancamento prima di eseguire in autonomia l'attività per comprendere al meglio l'approccio e la postura corretta. In questa fase, infatti, emergono diverse dinamiche da entrambe le parti per cui è necessario indossare un abito cordiale e caloroso per far sentire la persona in un posto sicuro e accogliente.

Un'altra attività che ho sperimentato a seguito di una formazione e che è un altro segmento cruciale nel ciclo del lavoro è la ricerca attiva che ha inizio da una *job description* fornita di dettagli sulla figura ricercata e sull'azienda utilizzatrice. Nella ricerca si mettono in pratica diversi strumenti a seconda della difficoltà e singolarità del profilo considerato. Il primo bacino di indagine è sicuramente il front office, ovvero nel caso in cui si presentasse spontaneamente una persona in linea con la ricerca in corso viene svolto, se necessario, un colloquio di approfondimento avanzando la proposta di lavoro. Un altro strumento utilizzato è la rete virtuale privata (VPN) in cui è possibile ricercare una scheda personale a partire da una serie di filtri e parole chiave in merito anche alle esperienze lavorative. Da questa ricerca emergono una serie più o meno lunga di record di persone iscritte in Umana da visionare e contattare per un aggiornamento o per un supporto nel caso in cui stiano ancora cercando lavoro. Nel corso di tutta l'esperienza di tirocinio, l'attività di ricerca attiva comprendeva gran parte della quotidianità e delle settimane alternando e variando le varie tipologie di profili e figure in considerazione.

Dopo aver preso confidenza con il *front office* e la ricerca attiva, ho svolto una formazione commerciale in merito al terzo protagonista della somministrazione di lavoro, ovvero le aziende utilizzatrici. In seguito a una parte teorica relativa agli obblighi legislativi delle aziende, ai costi, ai vantaggi della somministrazione e alle tipologie di contratti, ho accompagnato il commerciale di riferimento della filiale di Monselice in alcune aziende del territorio per incontri conosciuti e di definizione dei preventivi precedentemente formulati. Anche questa fase è capitale per instaurare un rapporto di fiducia e collaborazione con l'azienda utilizzatrice e porre le basi per

una relazione efficace e produttiva per entrambe le parti. Il commerciale è il punto di riferimento tra le aziende e le operatrici della filiale che utilizzano le informazioni fornite per individuare la persona giusta per la ricerca considerata.

Trascorso circa un mese di tirocinio, ho partecipato ad un'altra importante formazione in merito alla generazione dei contratti di somministrazione, assunzione e proroghe che è un'attività meccanica e digitalizzata ma in cui è necessario prestare la massima attenzione in determinati punti come i giorni di prova, la durata del contratto, la retribuzione ecc. In conclusione del ciclo, un'altra funzione riguarda la gestione delle assunzioni in cui si incontra la persona individualmente e si va a illustrare il contratto di assunzione in tutti i suoi punti risolvendo eventuali dubbi o perplessità esaminando anche i diversi documenti relativi alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Tutti questi documenti verificati e firmati vengono poi caricati nell'archivio digitale per essere sempre disponibili in caso di necessità o di consultazione.

Le attività quotidiane del tirocinio erano strettamente legate alla coordinazione generale dei dipendenti durante l'intera durata della missione. Queste operazioni comprendevano rispondere alle chiamate e richieste delle persone, gestire i periodi di malattia o infortuni, monitorare i fogli presenza e caricarli nell'apposito portale, affrontare varie esigenze operative. Un'attenzione costante e disponibilità alla persona sono elementi fondamentali per gestire in modo efficiente e tempestivo ogni richiesta.

Umana è agenzia accreditata allo svolgimento dei servizi di politiche attive del lavoro (PAL) ovvero interventi che mirano a incidere sulle opportunità occupazionali delle persone aumentando la possibilità di trovare lavoro. A tal proposito è stata individuata una operatrice condivisa tra più filiali limitrofe che si occupa interamente dei progetti e interventi di politiche attive dando supporto nella valutazione del potenziale lavorativo dei candidati, realizzando percorsi in linea con le competenze individuali e offrendo consulenza e supporto negli incentivi regionali e nazionali. Per ogni persona affidata alle politiche attive viene progettato un

percorso ad hoc di formazione e supporto a partire dall'ideazione e creazione del curriculum vitae.

Nel corso delle settimane, prendendo confidenza con le attività giornaliere, ho avuto la possibilità di realizzare alcuni colloqui di approfondimento, chiamati “*back office*”, ovvero colloqui individuali sostenuti in un ufficio dedicato della durata di circa 20/30 minuti mirati a valutare e indagare alcuni aspetti, caratteristiche e competenze del candidato per la posizione lavorativa richiesta. Ogni recruiter, nel corso degli anni, ha assimilato una personale strategia di colloqui seguendo però uno schema condiviso e generale che comprende tutti gli elementi fondamentali per qualsiasi ricerca a partire dalla scheda personale compilata per l'iscrizione in agenzia. Le informazioni da indagare sono:

- Dati anagrafici e di base

Nella primissima fase solitamente si verifica la correttezza dei dati anagrafici, si capisce dove la persona risiede, se in grado di spostarsi con mezzi propri o se usufruisce di mezzi pubblici, nel caso in cui il candidato sia straniero, si verifica il permesso di soggiorno o il cedolino di rinnovo

- Esperienze scolastiche, formative e professionali

In questa fase si indaga sulla formazione nei contesti formali in primis ma anche in quelli non formali e informali, partendo dalle esperienze scolastiche, il livello di istruzione conseguito e l'ambito di studi per poi passare ad eventuali corsi di formazione particolari (ad. Es patentino del muletto, corsi di segreteria, saldatura, carpenteria ecc.). Infine, si esaminano le esperienze lavorative, dalla meno recente alla più recente o in corso, ponendo l'attenzione sulla coerenza del percorso, sulle abilità e competenze acquisite sul campo, sulle necessità della persona, sulle motivazioni e sulle cause di termine del contratto, sul rapporto con i colleghi e con l'azienda in generale, sulla retribuzione e così via.

- Tipologie e preferenze di contratto e mansione

A questo punto si indaga sulle necessità della persona in merito ai contratti di lavoro a seconda della posizione considerata, per esempio i contratti full-

time, part-time, turni 8x2, 8x3, ciclo continuo, stagionali ecc. Qui si pone l'attenzione sulle esigenze personali e familiari di ciascuno per trovare l'opportunità lavorativa più adatta oltre che sulle mansioni da anteporre e quelle invece da tralasciare.

Obiettivi del tirocinio

Nel libro *"The competent manager"*, Boyatzis (1982) vede la competenza come una "caratteristica sottostante l'individuo, una motivazione, un tratto, una skill, un aspetto dell'immagine di sé o di un ruolo sociale o il corpo di conoscenze usato da una persona causalmente correlata a prestazioni efficaci o superiori in un determinato lavoro" (Boyatzis, 1982). Il "Modello delle Competenze" di Spencer e Spencer (1993) rappresenta le dimensioni delle competenze umane a partire da quelle più esterne e superficiali, ovvero skill e conoscenze che sono facilmente sviluppabili e modificabili e delle quali fanno parte le informazioni, le teorie, i concetti su un determinato campo disciplinare ma anche la capacità di mettere in atto un sistema o una sequenza di comportamenti funzionalmente coerenti con l'obiettivo di prestazione considerato. Spostandosi verso l'interno troviamo gli atteggiamenti e l'idea di sé, i valori adottati e la rappresentazione che l'individuo fa e ha di sé stesso. Il livello più interno è quello più intimo, meno visibile e difficile da modificare e sviluppare e riguarda i tratti ovvero le caratteristiche fisiche e psichiche dell'individuo e la disposizione generale a comportarsi o reagire in un determinato modo in certe situazioni, come il controllo delle emozioni e la resistenza allo stress, e le motivazioni, e le motivazioni ovvero gli schemi mentali, i bisogni, le spinte interiori che in modo stabile orientano e inducono le azioni dell'individuo.

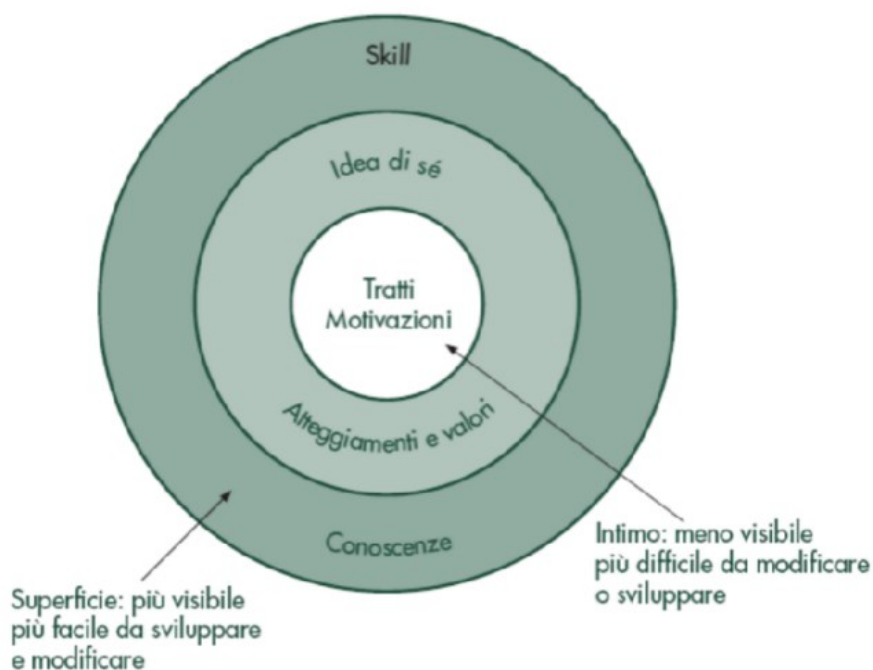


Figura 2 - Modello delle competenze, Spencer (1993)

Durante l'esperienza di tirocinio ho avuto modo di sperimentare, osservare e valutare le competenze rispetto molteplici aspetti, sia verso le persone in cerca di lavoro, sia nei confronti delle operatrici della filiale, sia quelle specifiche della mia persona.

Nelle fasi di selezione, in particolare nei colloqui di approfondimento di "back office", uno degli aspetti in cui viene posta maggiore attenzione è il riconoscimento delle competenze del candidato a partire, come nel modello di Spencer e Spencer, dalle conoscenze e *skill* per arrivare ai tratti e motivazioni. I fattori determinanti questa indagine sono principalmente la posizione considerata e le indicazioni e necessità aziendali: il ruolo e la mansione più o meno generici necessitano abilità e competenze altrettanto specifiche così come discriminante è la disponibilità dell'azienda a investire o meno nella crescita e nello sviluppo di competenze.

Nel corso del tirocinio ho avuto modo di sviluppare competenze che avevo fissato precedentemente come obiettivi del percorso ma anche nuove abilità professionali e relazionali. Sicuramente, tra le competenze di realizzazione,

l'attenzione all'ordine e alla ricerca di informazioni sono state fondamentali per le fasi di ricerca e selezione dei candidati e nelle mansioni operative e meccaniche del lavoro; tra queste anche lo spirito di iniziativa è emerso in alcune situazioni riguardanti la proposta di candidati in alcune ricerche particolari e per la necessità aziendale di trovare bacini di affluenza dai quali diffondere e illustrare Umana e la sua missione. Tra le competenze di assistenza e servizio, invece, fondamentale è l'orientamento al cliente del quale ho fatto molta esperienza grazie alle numerose ore di accoglienza nel "*front office*" in cui la cura e l'attenzione a chi si ha di fronte, alle necessità e richieste erano all'ordine del giorno con l'obiettivo di comunicare fiducia, trasparenza e i valori che identificano l'azienda.

Nella quotidianità dell'ufficio, inoltre, ho avuto modo di riconoscere le competenze manageriali acquisite dalla responsabile di filiale, tra cui la leadership del team ovvero la capacità di farsi seguire dagli altri, motivarli e proporsi in maniera convincente, il lavoro di gruppo e di cooperazione in particolare nelle situazioni più complesse e delicate o nelle ricerche urgenti e/o difficili alimentando un clima di unità tra colleghe che genera di conseguenza una collaborazione spontanea e l'attenzione allo sviluppo nei confronti degli altri tramite la formazione e il supporto reciproco.

Caso studio

Durante le ultime settimane del tirocinio sono stato assegnato in affiancamento per una ricerca straordinaria perché un'azienda metalmeccanica della zona era alla ricerca di una figura di "Lean Assistant". Ci è stata fornita una *job description* completa ma, allo stesso tempo, complessa con alcune caratteristiche necessarie quali la laurea in ingegneria gestionale o meccanica o similari, la conoscenza delle dinamiche Lean ed esperienza nel settore metalmeccanico.

È stato fondamentale, come primo passo, studiare e approfondire la mansione richiesta attraverso un confronto con l'azienda in merito alle necessità,

un'analisi dettagliata del ruolo, degli incarichi e le responsabilità affidate. *Lean*, dall'inglese "snello", o "agile", è una filosofia di management rivolta alla semplificazione del lavoro, alla eliminazione degli sprechi e alla ricerca del miglioramento continuo. Attraverso alcuni fondamenti del pensiero *Lean*, l'obiettivo è quello di migliorare il processo produttivo rendendolo snello, diminuendo sprechi e giacenze e aumentando la produttività aziendale. La Lean Production nacque tra gli anni '50 e '60 in Giappone e l'azienda Toyota fu tra le prime a implementare questo sistema sviluppandolo nel TPS (*Toyota Product System*) basato sull'idea di "fare di più con meno". Rispetto alle ricerche quotidiane di operai o impiegati generici questa si era rivelata sin da subito una grande sfida.

Come bacini di ricerca siamo partiti dalla rete privata virtuale (VPN) utilizzando alcuni filtri generali in merito alla posizione geografica di residenza per poi passare a filtri specifici come alcune parole chiave in merito alla mansione come *Lean Assistant*, *Six Sigma*, *Kaizen*, *Kanban*, e così via, al settore di appartenenza ovvero metalmeccanica industria e alla laurea richiesta in ingegneria gestionale o meccanica. I primi risultati non hanno dato grandi risultati, alcune volte risultavano zero record perché i filtri erano troppo specifici, altre volte erano poco coerenti con la ricerca quindi abbiamo allargato l'indagine utilizzando parole generiche per poi scremare in un secondo momento e questo ha generato una serie di profili interessanti coerenti che abbiamo contattato per un aggiornamento. Un' importante fonte di ricerca è stata la pubblicazione di annunci, tramite la filiale virtuale, nelle piattaforme di *recruiting*, come *Indeed*, attraverso le quali gli interessati alla posizione potevano candidarsi inviando il curriculum vitae in formato digitale.

Tutte queste ricerche ci hanno permesso di costruire una raccolta di profili idonei che abbiamo contattato telefonicamente anche solo per presa visione della candidatura e successivamente convocati in filiale per un colloquio conoscitivo. La maggior parte dei candidati erano già impiegati, anche a tempo indeterminato, in aziende del settore, quindi era fondamentale porre particolare attenzione alla

delicatezza e al peso delle parole, trattando le informazioni con discrezione e conservando la riservatezza dell'azienda cliente.

In questa ricerca complessa e particolare ho avuto modo di mettere in pratica e allenare alcune capacità e competenze come la ricerca di informazioni dettagliate e affidabili in merito alla mansione considerata, la fiducia e motivazione nella ricerca vista la particolarità ed eccezionalità del ruolo alimentata anche dal sostegno delle colleghe della filiale e la flessibilità come adattamento al cambiamento. Durante i colloqui in filiale, l'operatrice responsabile della ricerca era in grado di creare un clima accogliente e formale assumendo comunque un atteggiamento di discrezione in merito alle informazioni sensibili. Fondamentale sono state anche la sensibilità interpersonale nell'assistenza e il servizio e la conduzione del lavoro di gruppo basato sulla cooperazione e sostegno reciproco.

Capitolo 3 - Intervista alla responsabile di filiale

La voce della filiale

In conclusione dell'esperienza di tirocinio ho intervistato la responsabile della filiale di Monselice di Umana per approfondire alcuni temi e curiosità riguardanti tre macro argomenti: l'azienda, il lavoro e la filiale.

Nella sezione relativa all'azienda ho voluto approfondire alcuni aspetti in merito alla mission e vision di Umana, ai valori e all'investimento nella formazione nel corso dei primi mesi e negli anni successivi. La storia e l'espansione dell'azienda nel territorio regionale prima e nazionale poi, hanno permesso la creazione di una rete interconnessa di filiali mantenendo comunque una sede centrale fissa e di riferimento.

Successivamente ho indagato alcuni aspetti relativi al lavoro quotidiano e straordinario nell'agenzia attenzionando, in particolare, gli aspetti legati alla relazione con le persone e con le aziende. Un'altra questione riguarda l'impatto forte che si ha nella vita delle persone e le conseguenti responsabilità e soddisfazioni.

Nell'ultima sezione, invece, ho focalizzato le domande in merito alla filiale di Monselice, all'importanza di un team coeso e strutturato e alle difficoltà che ne possono emergere.

L'azienda

La mission di Umana è "Crediamo nell'importanza della persona e delle Risorse Umane quali fattori determinanti per lo sviluppo delle aziende e del territorio in cui operano". Quanto è durato il percorso di formazione in Umana da nuova operatrice a responsabile di filiale nel corso della tua carriera professionale?

“Rispetto alla formazione, riconosco che Umana offre tanta importanza alla persona: nel primissimo evento di Benvenuto, per esempio, vengono invitati i nuovi assunti in sede per presentare l’azienda e accoglierli in questa nuova esperienza lavorativa e credo che questo impegno e interesse non sia scontato. Io personalmente ho fatto tante formazioni sia dal punto di vista operativo e tecnico sia per quanto riguarda un mutamento di pensiero e un approccio rispetto alle persone che gestisco. Nel percorso di responsabile di filiale sono state anche momenti di confronto con le colleghe di altre filiali per paragonare le altre realtà, le difficoltà, le situazioni particolari. Il corso di responsabile consisteva in un’intera giornata di formazione in presenza al mese, per un totale di otto incontri in sede, e ciò che mi ha incuriosito era la prima domanda che ci veniva posta una volta arrivati: una domanda rompighiaccio per entrare nel clima, per esempio “quali animale ti senti oggi?” oppure “se avessi un superpotere quale vorresti?” e così via. Inoltre, facevamo tanti lavori di squadra divisi in due gruppi da sei/sette persone con esercizi di simulazione, gestione delle persone, colloqui ma anche in merito alle priorità del lavoro, le urgenze, distinguere cosa è più o meno importante rispetto ad altro. Per esempio, in un gioco di ruolo, ci era stato assegnato un caso per cui da una ricerca di vendemmiatori per un’azienda del territorio si era presentato al *front office* un ragazzo senegalese che ricordava a stento le esperienze professionali passate ma che garantiva di aver già lavorato come vendemmiatore, inoltre era richiesto di accertarsi della validità dei documenti e velocità nelle operazioni perché ha contattato la concorrenza e altri candidati erano in attesa. Veniva quindi assegnato il ruolo di candidato a uno di noi e il ruolo di referente Umana a un altro dando a ciascuno anche altre caratteristiche nascoste. Al termine si tiravano le somme e si dividevano dubbi e perplessità con i formatori e con i colleghi.”

La mission aziendale è la ragione per la quale un’azienda esiste e insieme alla vision e ai valori costituisce l’identità organizzativa: avere una mission chiara e condivisa permette ai dipendenti di costruire approcci e mentalità comuni. La formazione comporta numerosi costi in termini di risorse, tempo e spazi ma

l'attenzione a questo aspetto del lavoro è un valore aggiunto all'azienda e ai dipendenti stessi.

Umana è ad oggi composta da 151 filiali sparse in tutto il territorio nazionale e il lavoro di rete tra filiali è un aspetto importante e funzionale. È presente questa sensazione di appartenenza a un'organizzazione così grande e diffusa nella quotidianità? Quanto è incentivata la crescita in termini di competenze professionali all'interno di Umana?

“Da una parte c'è una grande consapevolezza di sentirsi parte di un contesto grande, bello e strutturato; dall'altra parte però vivo quotidianamente la mia filiale e penso che ognuna è come se fosse una piccola azienda, perché noi qui gestiamo quasi 300 persone sotto tutti i punti di vista.

Per quanto riguarda la crescita in termini di competenze, al di là della formazione per il proprio ruolo attuale, c'è anche la formazione per ciò che tu vorresti fare in futuro, in particolare grazie alle aree interne come orientamento, aree specialistiche o anche le società che fanno parte del gruppo come “Alti Profili” per la ricerca e selezione di profili strutturati con RAL (Retribuzione Annua Lorda) elevate lo spazio e le possibilità ci sono.”

La possibilità di crescita professionale è una caratteristica forte e concreta dell'azienda che permette ai dipendenti di fare carriera seguendo o intraprendendo diverse opportunità. Ogni filiale gestisce e conosce un territorio specifico per cui allinea lo sguardo alle diverse tipologie di mercato e di esigenze lavorative.

Il lavoro

Lo slogan “poniamo la persona al centro” in un'agenzia per il lavoro è sempre rispettato o c'è talvolta il rischio di considerare le persone come numeri o record di un database? Come si evita ciò?

“Quello che fa veramente la differenza è l'approccio che si ha al lavoro: se in qualità di responsabile di filiale sono troppo fissata con il budget che mi viene

richiesto ogni fine trimestre con i numeri e i dati oggettivi da portare in sede per dimostrare il lavoro svolto e il raggiungimento o meno dell'obiettivo previsto condiviso, probabilmente trasferirei anche alle mie colleghe la sensazione di stress e ansia nel gestire le persone solo per raggiungere lo scopo finale. Io personalmente non ho questo approccio di lavoro, per me il numero viene dopo la persona e di conseguenza chi lavora per la mia filiale assume di riflesso questo stile di porre la persona al centro; è chiaro che, come in ogni azienda, c'è un budget da raggiungere ma la percezione di questo dipende soprattutto da chi lavora per ottenerlo. La priorità principale rimane sempre quello di dare lavoro alle persone, l'obiettivo numerico arriva poi da sé a partire dal primo”.

Lavorare con e per le persone è una grande sfida, soprattutto nel momento in cui bisogna rispondere a dati oggettivi, obiettivi e richieste aziendali. Il mercato del lavoro è imprevedibile ma viene richiesta una stabilità e costanza nelle attività quotidiane di ricerca del personale. Dal loro primo accesso in filiale le persone devono sentirsi ascoltate e accompagnate in un percorso di fiducia reciproca.

Il colloquio “a back” è probabilmente una delle attività più interessanti e difficili di questo lavoro: bisogna scavare con curiosità per capire la vera motivazione delle persone. Qual è l'iter personale di colloquio che hai avuto modo di sviluppare nel corso degli anni? Ci sono tecniche o curiosità particolari?

“Lo stile di colloquio diventa qualcosa di naturale che differisce da persona a persona, ma l'obiettivo rimane sempre quello di tirar fuori esperienze, motivazioni e sensazioni.

Se vedo che la persona è restia nel dirmi qualcosa, partire dal proprio personale fa sempre bene o dare apertura nel raccontarsi è un modo per far sentire la persona a proprio agio e in un ambiente sicuro.

In fase di colloquio ci sono alcune domande che mi piace andare ad approfondire, per esempio elencare tre difetti di sé perché mette sempre un po' in difficoltà: alcuni non riescono proprio a rispondere, alcuni ne dicono solo uno e poi si bloccano, altri non sanno quale scegliere ed è interessante vedere come si avvicinano alle loro

aree di miglioramento.

Alcuni poi pensano che il nostro lavoro consiste semplicemente nel condividere i curriculum alle aziende e quindi in fase di colloquio con noi si lasciano andare più del dovuto rispetto alle aziende stesse. C'è anche un altro aspetto che in questa fase influisce molto ovvero la presenza fisica specialmente nel momento in cui noi accompagniamo un candidato in azienda per una posizione per cui ci prendiamo la responsabilità in tutti gli aspetti. Ci è capitato un caso in cui abbiamo accompagnato un ragazzo in una grande azienda di oltre 400 persone che si è presentato al colloquio con il cappellino e le cuffiette senza mai toglierli e in queste situazioni siamo tenuti a farlo presente così come non dobbiamo mai dare nulla per scontato.”

Nella fase di colloquio sono diversi gli aspetti da considerare a partire dalla presenza fisica che è la primissima fonte di comunicazione non verbale per poi passare agli atteggiamenti e alle parole. È necessario per uno scrutatore attenzionare ogni caratteristica ma soprattutto la motivazione e le specificità di ciascuno, ciò che lo distingue dagli altri rendendolo il candidato ideale per una determinata posizione.

Il lavoro di coordinazione generale delle persone che, nonostante in missione presso un'azienda utilizzatrice, sono a tutti gli effetti dipendenti Umana, è una fase del ciclo del lavoro da non dimenticare, ovvero gli aspetti burocratici come la gestione delle retribuzioni, fogli presenza, malattie, comunicazioni varie, proroghe ecc. ma c'è anche un aspetto relazionale importante legato alla raccolta di feedback e alla valutazione della persona e delle performance. Quanto sono importanti questi nel ciclo del lavoro e qual è la frequenza per cui vengono svolti?

“I feedback nei primi mesi sono importantissimi per entrambe le parti: possiamo cogliere il benessere o meno della persona nell'azienda, se vogliono orientarsi verso altre posizioni, se ci condividono situazioni particolari che possono uscire in un momento di condivisione informale. Questo ci permette di salvaguardare e preservare delle situazioni che poi possono trasformarsi in

dimissioni per malessere interni del dipendente. A tal proposito per i feedback dei dipendenti a tempo indeterminato c'è una collega dedicata che incontra tutti i lavoratori con contratto a tempo indeterminato due volte l'anno per un colloquio di monitoraggio della missione della durata di un'ora circa in cui affronta diversi aspetti: le competenze, situazioni personali particolari, esigenze, volontà di partecipare a incontri di formazione e così via.”

La cura e l'attenzione alla persona ma soprattutto al benessere in azienda costituiscono un valore aggiunto alle missioni di Umana che accompagna i dipendenti durante tutto il percorso. L'obiettivo di queste attività è quello di instaurare una fiducia reciproca per risolvere sul nascere situazioni di disagio o difficoltà.

Un altro aspetto fondamentale è la relazione con le aziende per cui ognuna ha le sue peculiarità, necessità e organizzazione interna ed il primo incontro conoscitivo è capitale. In questo periodo e in questo contesto geografico possiamo parlare di episodicità o di consistenza nelle ricerche, richieste e bisogni aziendali?

“Nel momento in cui un'azienda richiede un numero consistente di personale l'attenzione al cliente è diversa e le previsioni che le aziende fanno e ci riferiscono rispetto alle ricerche ci permettono di costruire un piano d'azione. Nel momento in cui ci vengono richieste 20/30 persone non vengono seguite direttamente dalla filiale ma da una sezione a parte detta “*corporate*” perché richiede energie, attenzioni e presenze fisiche diverse. Le aziende che invece richiedono una o due persone nell'arco dell'anno producono meno ma permettono un rapporto diretto e di fiducia con i referenti aziendali e feedback dei lavoratori più veloci e accurati oltre che una stabilità nei contratti di lavoro stessi. Le piccole aziende sono le radici del territorio mentre le multinazionali sono l'assetto per cui è difficile equilibrare le due realtà.”

Uno degli attori nella somministrazione del lavoro è proprio l'azienda che stipula un contratto di somministrazione commerciale con l'agenzia e un contratto di lavoro subordinato con il lavoratore. Da parte dell'agenzia c'è sicuramente

l'interesse nel garantire un posto di lavoro sicuro e stabile per il lavoratore in missione andando concordando quindi gli aspetti commerciali e le norme di sicurezza. D'altro canto, però, l'azienda stessa usufruisce del servizio dell'agenzia per la ricerca del personale e a volte anche per l'assolvimento di obblighi normativi.

Questo lavoro porta davvero tante soddisfazioni. C'è una persona in particolare o un episodio al quale siete particolarmente affezionati? Questo lavoro può davvero cambiare la vita delle persone; si sente la responsabilità o il peso? Come si gestisce?

“Nel 2021, per una ricerca di un'azienda di pulizie, abbiamo selezionato un ragazzo che era passato al *front office* e durante il colloquio *a back* ci ha raccontato la storia della sua vita: arrivato con il barcone da solo, parlava poco italiano, aveva la moglie incinta in Senegal e non avrebbe assistito al parto e c'erano degli aspetti della sua vita che colpivano particolarmente. Ha firmato un contratto con noi per due mesi in questa azienda di pulizie e, una volta concluso, gli abbiamo fatto la proposta di un'azienda metalmeccanica della zona che sapevamo essere un po' restia nei confronti degli stranieri; ha fatto il colloquio, è piaciuto molto ed è stata la prima persona senegalese assunta presso l'azienda. È sempre stato molto affezionato a noi e alle opportunità proposte dimostrando serietà e gentilezza in ogni occasione. Ad oggi il suo contratto è a tempo indeterminato. È una storia che mi ha dato davvero tanta soddisfazione e lui è veramente cambiato.

Sento tantissimo la responsabilità nel mio lavoro e penso sempre al fatto che possiamo cambiare la vita delle persone sia per coloro che partono da zero sia per i nostri dipendenti già assunti con contratti a tempo indeterminato. La responsabilità è anche per ciò che proponiamo perché banalmente va a modificare il curriculum della persona e segna inevitabilmente quello che è il percorso professionale, quindi penso sia importante ascoltare le propensioni delle persone.”

Le agenzie per il lavoro offrono grandi opportunità alle persone in cerca di lavoro e allo stesso tempo si assumono una grande responsabilità nel momento in cui propongono e assumono del personale in missione presso le aziende

utilizzatrici. Gestire questo carico di lavoro quotidianamente è un impegno importante da saper gestire e pesare ma allo stesso tempo porta a grandi soddisfazioni nel fare del bene e aiutare gli altri.

La filiale

La filiale di Monselice è definita da molti come “isola felice”; quali sono gli aspetti e le caratteristiche che hanno permesso di ricevere questo appellativo? Da dove nasce questa sensazione?

“La filiale di Monselice è una filiale storica sul territorio: è stata fondata nel 2000 e la storicità delle persone che sono rimaste dalla sua nascita ad oggi ha permesso di mantenere uno stile, in termini di approccio alla persona, accoglienza, disponibilità e apertura, costante e stabile. Altre filiali, ad esempio, più giovani, che hanno subito numerosi mutamenti rispetto all’organico interno, hanno anche cambiato stampo, modalità e metodo di lavoro. Lo stile delle filiali è spesso dettato dalle responsabili di zona che incidono molto sulle responsabili di filiale soprattutto in termini di conduzione del team e similitudini di amministrazione. L’atteggiamento di apertura della nostra filiale è stato alimentato anche dall’aver vissuto momenti di difficoltà, come la crisi del 2008, che prevedevano e necessitavano atteggiamenti di apertura e disponibilità.”

Il lavoro di squadra è una caratteristica peculiare della filiale e grande influenza è dettata dalle varie figure responsabili dell’ufficio. Creare un team coeso e unito ha richiesto tempo e sensibilità da parte di tutti ma ha permesso di raggiungere un livello di sintonia e cooperazione davvero importanti.

In qualità di responsabile di filiale, come si gestisce un ufficio e un team come questo? Essendo anche la più giovane tra le colleghe ci sono stati episodi per cui è risultato difficile riprendere momenti o situazioni particolari?

“Considerando il fatto che da quando sono entrata in Umana sono sempre stata la più giovane della filiale, o quasi, la difficoltà di farsi riconoscere c’è e c’è

stata ma questa è legata ancora una volta alla storicità. Quando sono diventata responsabile non ho cambiato tanto la mia persona, il mio modo di essere e di avvicinarmi agli altri però chiaramente ho dovuto mettere dei paletti dopo che un rapporto era già stato costruito con le colleghe nei primi anni in Umana e questa è stata la difficoltà più grande: farmi riconoscere in qualità di responsabile. Ad oggi, invece, al di là dell'età delle colleghe, nel momento in cui ho già la responsabilità della filiale, avvicinare e introdurre una nuova figura nel team è diverso e più semplice. A questo proposito le mie strategie variano in base alle situazioni per esempio la prima, in particolare nei confronti dei colleghi più storici, è far tesoro dell'esperienza, del ruolo e dell'identità della responsabile precedente per far leva sugli incarichi e le mansioni richieste; dall'altra parte, invece, con i più giovani è difficile mantenere un certo tipo di distacco per cui nel momento in cui si crea un rapporto di amicizia si deve rimanere consapevoli che quando è il momento di lavorare i ruoli devono rimanere tali. In ogni caso, nel momento in cui c'è da riprendere qualcuno in merito al rendimento lavorativo in termini di produttività mi aggancio ai dati oggettivi, ovvero ai report mensili personali che attraverso dati numerici evidenziano lacune e fattori di carenze.”

La leadership del team è una competenza manageriale che necessita di attitudine al comando, ma anche di cooperazione e lavoro di gruppo; è una caratteristica personale che si rispecchia nella capacità di farsi seguire dagli altri. Un leader come guida alimenta un clima di collaborazione nel gruppo di lavoro dando importanza ai risultati a lungo termine.

Conclusioni

In questa tesi ho voluto mettere in luce diversi aspetti dell'esperienza di tirocinio che ha sicuramente arricchito il mio bagaglio di competenze professionali a partire dalle conoscenze accumulate in questi anni di studio. Ho potuto osservare il ruolo strategico delle agenzie per il lavoro nell'aiuto e supporto delle persone offrendo opportunità adatte alle loro esigenze e in linea con il mercato del lavoro in continuo cambiamento.

Le competenze trasversali sono indispensabili in questo periodo storico perché sono un valore aggiunto nella selezione e ricerca del personale contribuendo ad affrontare le sfide quotidiane nei contesti lavorativi in termini di performance ma anche a livello personale rafforzano l'autostima e la visione di sé e delle proprie capacità.

Il ruolo di Umana come ponte tra le aspirazioni delle persone e le esigenze delle aziende emerge chiaramente nel contesto geografico ed economico in cui si posiziona. La responsabilità e opportunità di cambiare la vita delle persone offrendo opportunità concrete è molto sentita all'interno dell'azienda e non si limita al breve periodo ma punta all'accompagnamento per l'intera carriera professionale.

Guardando al futuro credo che le agenzie per il lavoro continueranno a svolgere un ruolo chiave nei confronti di aziende e persone soltanto se saranno in grado di adattarsi ai continui cambiamenti ed esigenze del mercato e allo sviluppo di competenze e conoscenze sempre più specifiche contribuendo a migliorare la qualità della vita di molte persone.

Bibliografia

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. J. Wiley, New York.

Spencer, L. M. (2003). *Competenza nel lavoro: modelli per una performance superiore* (6. ed.). F. Angeli, Milano.