

Che cos'è?

Fulcro della vita aziendale è indubbiamente la *gestione delle risorse umane*. La sfida principale per le organizzazioni e quanti hanno il compito di guidarle è di lavorare con e attraverso gli altri per raggiungere gli obiettivi organizzativi in modo efficiente ed etico. Tale missione è definibile come *people management* ovvero un insieme di strategie, politiche, approcci, capacità, processi e strumenti di cui le organizzazioni cercano di dotarsi, formando e responsabilizzando i “capi” per governare la motivazione e l'agire organizzativo delle persone. La sfida è quella di valorizzare le competenze, l'intelligenza e le abilità di cui sono portatrici, essendo capaci di coinvolgere non soltanto le energie intellettuali ma anche quelle emotive a supporto del progetto organizzativo e degli obiettivi individuali.

Per gestire la produttività in contesti eticamente connotati è utile sin da subito conoscere e capire le reciproche aspettative dei protagonisti coinvolti; ciò permette di attrarre risorse più in linea con le esigenze dell'organizzazione ma anche più motivate, soddisfatte e inclini a restare all'interno dell'azienda.

L'attrattività di un'organizzazione come *employer*:

- non è oggettiva ma è filtrata dalle dimensioni soggettive degli individui;
- non dipende solo da fattori tangibili (come la remunerazione, localizzazione);
- parte dalla conoscenza delle caratteristiche dei target di riferimento (interni ed esterni) e delle relative immagini aziendali percepite, fondamentale per comprendere come migliorare l'attrattività.

Introduzione

Gestire le risorse umane e non solo è la sfida della produttività globalizzata e legata, al contempo, al territorio. Il *management* deve muoversi in un ambiente dinamico ed incerto al fine di “lavorare con gli altri per raggiungere gli obiettivi in modo efficiente ed etico”. I manager devono credere fino in fondo che gli individui siano il fattore determinante di successo di un'organizzazione e bisogna perciò conoscerne gli aspetti del comportamento ed approfondirne i modelli di funzionamento, le dinamiche, e le determinanti. Il campo più rilevante d'investimento in quest'epoca è il *people management* ossia il governo della motivazione e del comportamento organizzativo di persone e gruppi.

Cenni storici

Il concetto di gestione di risorse umane (*HRM – Human Resource Management*) è stato a lungo considerato nella letteratura che si occupa di “organizzazione”; le riflessioni più significative iniziano negli Stati Uniti nel primo dopoguerra, tuttavia è un tema che è stato molto approfondito anche in Giappone e, a partire soprattutto dagli anni '80, si trovano interessanti analisi su questo aspetto nell'Europa Occidentale, con la sua specificità economica, legislativa e socio-culturale.

È una questione che presenta una certa varietà di definizioni in quanto diverse fonti autorevoli propongono concettualizzazioni anche molto differenti, a seconda dell'ottica utilizzata e degli elementi enfatizzati.

Possiamo distinguere i fattori dell'organizzazione in “*hard*” e “*soft*”; i primi, che ricorrono spesso nella logica meccanicistica del funzionamento organizzativo e legati al modello tayloristico, rappresentano gli aspetti strutturali e socio-tecnici; i secondi, elaborati a partire dagli anni '80, evidenziano anche la dimensione sociale e il fattore umano come risorsa strategica.

Nelle varie fasi storiche è possibile suddividere in tre momenti la categoria di “gestione delle risorse”:

Fase meccanicistica: Si evidenzia quindi in questa fase uno stile di leadership che non possiamo definire autoritario ma che si colloca tra il “paternalista” e il direttivo, basato sostanzialmente sulle competenze tecniche, sull'esempio e sulle attenzioni ai bisogni primari dell'individuo.

Fase sistemica: È in questo momento che il dirigente diventa manager. Secondo la logica del management i meccanismi di controllo mettono a confronto il sistema dei comportamenti dei collaboratori con il piano aziendale ed entrano in funzione quando avviene una deviazione, al fine di correggere e reindirizzare verso gli obiettivi di qualità.

Fase HRM (Human Resource Management): È in questa fase che il sistema di valutazione delle prestazioni diventa sempre di più uno strumento fondamentale di HRM, una leva strategica di gestione della qualità professionale del coordinatore: prestazioni specifiche, competenze trasversali e atteggiamenti.

I capisaldi

Il *People Management* ha la responsabilità di definire, progettare e implementare le strategie, le politiche e gli strumenti a presidio delle relazioni tra persone e tra individui e organizzazione.

Il ruolo del *people management* è molto complesso poiché influenzato da numerose variabili:

- Personalità dell'individuo
- Esperienza individuale
- Forma dell'organizzazione
- Divisione del Lavoro
- Cultura Organizzativa

Il *People Strategy* è un mix di politiche, di progetti e di prassi quotidiane, ispirato da un valore guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, accrescendo il business.

BENEFICIO

La nozione di "beneficio" è fondamentale per comprendere gli obiettivi e gli ulteriori passaggi di crescita produttiva e personale. La vision dei benefici è una forte spinta per il team aziendale. Tra di essi vi sono:

- Elementi retributivi e altri fattori puramente materiali;
- Possibilità di sviluppo personale e professionale;
- Possibilità per la persona di utilizzare il proprio patrimonio di conoscenze e risorse;
- Qualità dell'ambiente lavorativo e del clima;
- Responsabilità sociale e ambientale

Come si vede, i benefici coprono ogni area, economica, psicologica e funzionale.

FUNZIONALITÀ

Una funzionalità aziendale è costituita da quell'insieme di attività con caratteristiche simili o tra loro correlate, utili a perseguire degli obiettivi specifici. In genere, le funzioni organizzative possono avere due tipologie di attività: *Direttive* ovvero inerenti alla definizione di obiettivi, l'assegnazione di responsabilità, la progettazione e il monitoraggio; *Esecutive* ovvero inerenti alla realizzazione delle attività del business.

All'interno delle aziende è utile attuare una distinzione tra:

Funzioni operative (come la funzione Marketing, Produzione e logistica, etc.), che si occupano di perseguire gli obiettivi assegnati.

Funzioni di staff (come la funzione finanza, organizzazione e personale, etc.), che ungono una funzione di supporto alle prime, occupandosi della gestione e dell'elaborazione delle informazioni.

Funzioni organizzative (differenziate in aree di sviluppo e competenza), che a loro volte si suddividono in:

- Funzione organizzazione e personale;
- Funzione finanza;
- Funzione ricerca e sviluppo;
- Funzione marketing.

ASPETTI PSICOLOGICI

La prospettiva psicologica viene inclusa sia nell'individuazione del profilo migliore per il team aziendale, sia nella creazione di una ambiente motivato ed armonico per tutti i dipendenti. Requisito indispensabile per avviare la fase di reclutamento è la stesura del profilo relativo alla posizione da ricoprire. Mentre per disporre del profilo affine a quanto richiesto è necessario coniugare due dimensioni distinte, ma fortemente integrate:

Job description: Caratteristiche che rispondono a quelle della posizione vacante;

Person specification: Caratteristiche e specificità della persona che si propone per la posizione in oggetto.

Obiettivo di tale processo è pervenire ad una descrizione accurata della posizione in termini di finalità, aree di responsabilità e dei livelli qualitativi attesi.

VALORIZZAZIONE

Valorizzare le competenze aziendali è possibile, in primo luogo grazie all'analisi delle competenze: uno strumento di verifica e di sviluppo aziendale, un processo strategico in grado di orientare investimenti, obiettivi e miglioramento organizzativo. Per questo è necessario approfondire il concetto di competenza applicata alla realtà professionale per poi focalizzare l'attenzione su *skills* personali più strettamente legate alla *core-business* dell'azienda, per far coesistere e interagire il sapere collettivo e con le risorse tecnologico-finanziarie dell'organizzazione.

Competenze core: sono quelle competenze aziendali distintive (*core*), risorse intangibili che possono apportare valore aggiunto e non sono facilmente sostituibili e imitabili; emergono da una combinazione di risorse differenti, tangibili e intangibili (tecnologia, cultura aziendale, *skills* personali) interne all'impresa, operanti in un determinato ambiente e legate da relazioni (la struttura) orientate alla realizzazione di determinate attività (i fini). In questo senso, la competenza risulta formare un'entità organizzativa trasversale e dinamica che porta alla realizzazione del prodotto/servizio e alla caratterizzazione dell'azienda sul mercato.

Curiosità

IN CONCRETO - CULTURA AZIENDALE

Secondo studi recenti (Schein 2019), il successo di un'impresa si valuta anche in base all'efficacia della sua cultura organizzativa, poiché questa determina:

- l'approccio individuale dei collaboratori
- lo schema di pensiero
- la percezione del ruolo svolto

La stessa definizione di *cultura aziendale* fa riferimento a un *modus operandi etico e comportamentale* alla base di un approccio coerente e in linea con gli obiettivi aziendali. Promuoverla dovrebbe essere uno degli obiettivi primari del l'ufficio HR, coinvolto nella valorizzazione dei talenti all'interno dell'organizzazione. Un percorso di questo tipo presuppone che i manager, i team leaders e tutti i collaboratori siano informati, condividano gli obiettivi e siano allineati in merito alle iniziative progettate per raggiungerli. I *valori* sono gli elementi capaci di orientare i comportamenti e l'approccio: si tratta di fattori determinanti, perché incidono sulle attività quotidiane e non solo. Il modo in cui i collaboratori gestiscono le loro responsabilità, infatti, contribuisce a ottimizzare l'efficacia della strategia futura e il successo delle *partnership*. I valori devono essere condivisi, in modo da rappresentare una guida per tutti.

RECRUITING

L'attrazione dei talenti è una delle grandi sfide che le aziende sono chiamate ad affrontare per rimanere competitive sul mercato globalizzato e soprattutto nell'economia digitale. Per questo le attività di *recruiting* assumono valenza strategica: contare su competenze aggiornate, professionalità specifiche e *soft skills* adeguate rappresenta un elemento distintivo. Il processo di reclutamento deve permettere di reperire risorse in grado di rispondere alle esigenze di business e agli obiettivi aziendali, e al tempo stesso migliorare l'engagement e la soddisfazione del capitale umano.

FOCUS: ECONOMIA CIRCOLARE DIGITALE

Contribuire alla costruzione di *Economia Circolare digitale* per cui:

- La gestione degli asset non riguarda solo contabilità e fiscalità, ma anche, e soprattutto, i principi dell'Economia Circolare in ottica di risparmio economico e miglior agevolazione ambientale.
- Investire nel digitale nell'era contemporanea per qualsiasi tipo di impresa è ormai necessario perché permette di ampliare i propri orizzonti economici; per tale motivo l'Economia Circolare si è aperta al digitale per sviluppare dei network e sharing degni di un rapporto che valorizzi le individualità.
- Il digitale riveste lo stesso ruolo e la stessa importanza della struttura tradizionale dell'azienda: affidarsi al software giusto permette non solo di costanti aggiornamenti sulla fiscalità e sulla rendicontazione del valore dei prodotti, ma anche di poterne trarre vantaggio in ottica Circolare, risparmiando denaro e rispettando l'ambiente.

SDG DI RIFERIMENTO

L'obiettivo 8 comprende obiettivi sul sostegno della crescita economica, aumentando la produttività economica e la creazione di posti di lavoro dignitosi. Esso prevede anche la lotta contro il lavoro forzato e la fine della schiavitù moderna e traffico di esseri umani entro il 2030. La crescita economica sostenibile non deve avvenire a scapito dell'ambiente, ed è per questo che l'obiettivo 8 mira anche a una migliore efficienza dei consumi delle risorse globali e della produzione prevenendo un degrado ambientale legato alla crescita economica.



Bibliografia | per approfondire

L'intento dell'approfondimento bibliografico intende determinare due tendenze: da un lato, il quadro ricostruttivo e storiografico sull'argomento alternando testi classici ad opere più specifiche nonché di approfondimento; dall'altro lato, il fine è quello di far scaturire un interesse che, in futuro, possa essere trasformato in una conoscenza specifica e generale maggiormente consapevole.

- G. Gabrielli, A. Sammarra, S. Profili, O. Chinotti, *Development factory. Casi e percorsi aziendali di leadership e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2011.
- M. Capozzo, *Dare vita alle strategie aziendali. Implementare con efficacia le strategie aziendali attraverso la valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2007.
- S. Profili, G. Gabrielli, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Roma 2020.
- F.A.Ceravolo, *Prevenire le crisi aziendali attraverso la valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2008.
- T. Salicone, *Elementi di Gestione delle Risorse Umane*, Simone, Napoli 2011.

ELABORAZIONE A CURA DI:
Alberto Simonetti

REVISIONE E GRAFICA A CURA DI:
Maria Vittoria Fiorelli