

# Qualità

Numero 3/2010

Maggio/Giugno

## RU E NUOVE AREE DI MANAGEMENT

LA CENTRALITÀ DELLE PERSONE  
LA VALORIZZAZIONE ED IL BENESSERE  
IL MOBING



## PA E QUALITÀ

PA PER LA RIPRESA  
PROFILI DI COMPETENZA



## RESPONSABILITÀ SOCIALE

COMPETENZE DEL CSR MANAGER  
LA PROSSIMA ISO 26000





**Anna Chiara Rossi**

Consulente SGO ed organizzazione aziendale, Studio Ankiros

# Gestione strategica delle RU nelle PMI

L'applicazione dell'approccio sistemico: esperienze di successo

## Premessa

Nell'attuale e turbolento panorama economico le aziende dovrebbero saper gestire al meglio le loro risorse e, fra tutte, il capitale umano, al quale spetta l'attenzione maggiore. Se la razionalizzazione dei costi in periodo di crisi rappresenta, infatti, un obiettivo doveroso anche per le aziende "in buono stato di salute", il taglio delle spese manifesta una scarsa efficacia se non è accompagnato da investimenti su ciò che rappresenta, in qualunque contingenza, il vero motore economico delle organizzazioni, ovvero l'individuo ed il suo lavoro.

Le voci patrimoniali sulle quali investire in questo momento dovrebbero dunque riguardare temi quali: lo sviluppo di competenze distintive; la crescita ed il rinnovamento delle professionalità, con le quali osservare i processi per renderli più efficienti, generare cambiamento ed innovazione; la capacità di trattenere, stimolare e potenziare i talenti; la lungimiranza nella gestione dello stress che una contrazione delle disponibilità economiche comporta per tutti.

Nonostante queste premesse dobbiamo purtroppo constatare che in Italia vi è ancora scarsa consapevolezza del ruolo che

un'adeguata progettazione e gestione organizzativa del personale può giocare per la crescita e la valorizzazione delle risorse umane e, in definitiva, per il successo di un'azienda. Ciò dipende dalla struttura produttiva italiana, largamente costituita da imprese di minori dimensioni, che non ritengono di essere in grado di assumere e/o trattenere persone con qualifiche molto elevate o significativi profili gestionali e percepiscono in misura molto limitata la necessità di investire tempo e denaro in attività di riorganizzazione.

In queste realtà succede che la gestione del personale sia confusa con l'amministrazione, sia in termini di processo, sia in termini di funzioni/uffici ai quali sono delegate le relative responsabilità. Talvolta si riscontra una certa preparazione dei referenti in tema di relazioni sindacali o particolare sensibilità verso la prevenzione e la sicurezza sul lavoro, ma sono numerosi i casi di aziende in cui, pur con un organico complessivo di un centinaio o più di dipendenti, non vi è una chiara strategia di gestione del personale, né sono delineati i relativi processi.

Fra le aziende che puntano all'eccellenza la situazione purtroppo non differisce di

molto. Da un'indagine effettuata nel 2009 da AICQ su alcune centinaia di PMI partecipanti al Premio Qualità Italia, basato sul modello di valutazione EFQM, il fattore "Gestione del personale" ha registrato il punteggio medio più basso fra i 5 fattori considerati dal modello.

Il tema da affrontare è quindi il seguente: come sensibilizzare ed avvicinare le organizzazioni, con particolare riferimento alle piccole e medie aziende, ai processi ed agli strumenti necessari per attuare una gestione strategica delle Risorse Umane?

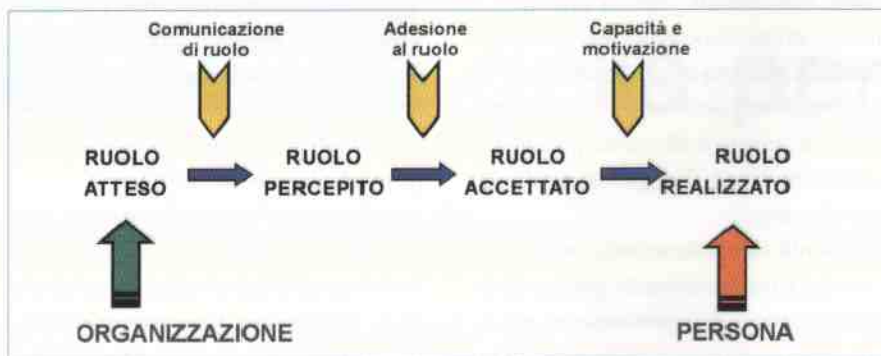
## La rappresentazione della struttura organizzativa

In qualità di consulente di sistemi di gestione le mie esperienze professionali, maturate prevalentemente in aziende di piccole o medie dimensioni, mi hanno portata spesso a lavorare a fianco di titolari d'azienda o ai loro diretti referenti. Nel corso degli interventi di consulenza ho cercato di trasferire loro la necessità e, talvolta, l'urgenza di riconoscere nella correlazione fra strategie aziendali ed assetto organizzativo una *conditio sine qua non* per il successo.

La struttura organizzativa costituisce l'OS-



> Figura 1



> Figura 2

SATURA dell'azienda in termini di: posizioni, ruoli, mansioni e relazioni. Progettare e definire la struttura organizzativa significa stabilire come dividere i compiti, ma, soprattutto, come coordinare gli sforzi per raggiungere gli obiettivi desiderati. Per attuare una gestione strategica del personale è necessario dunque rappresentare la struttura organizzativa in modo diverso dal classico organigramma, ricorrendo anche all'uso di altre immagini (vedi Fig.1) che mettano in evidenza la complessità dell'organizzazione e la sua valenza nei confronti dell'ambiente esterno, costituito dai vincoli e dalle opportunità con le quali l'organizzazione quotidianamente si confronta.

La rappresentazione classica della struttura organizzativa cui siamo abituati (organigramma o funzionigramma) non esclude inoltre l'esistenza di un'organizzazione "spontanea", strettamente interconnessa con la prima ed altrettanto importante al fine di garantire una risposta aziendale tempestiva rispetto alle sollecitazioni ambientali. Per le suddette ragioni la scelta e la definizione dell'assetto macro-organizzativo

devono essere strettamente correlate ai processi di business, ma non possono trascurare gli elementi di spontaneità, energia e passione tramite le quali si manifesta spesso la spiccata propensione all'imprenditorialità diffusa, caratteristica peculiare delle PMI.

Dalla definizione dell'assetto macro-organizzativo ideale si passa, come conseguenza logica, alla fase di progettazione micro-organizzativa di posizioni, ruoli e competenze. In questa fase il passaggio chiave è rappresentato dalla definizione dei ruoli, che dovrebbero riassumere i contenuti della mansione (elemento oggettivo), la competenza di chi occupa la posizione (elemento soggettivo) e l'insieme delle relazioni connesse alla posizione. Si tratta del passaggio più delicato di un progetto di riorganizzazione, perché ci si trova ad affrontare il compito, spesso arduo, di conciliare profili di ruolo ideali (attesi) con situazioni reali molto lontane dal profilo ideale, tra i quali si frappongono ostacoli strutturali difficili da superare.

Dal punto di vista del supporto professionale del consulente è opportuno ricorda-

re che la definizione dei ruoli non deve, e non può, risolversi in puro esercizio teorico. Se da un lato, infatti, si trova schierata la direzione, o la proprietà, con le sue istanze in termini di "ruoli attesi", dall'altra ci sono persone, che non sono riconducibili o, peggio, riducibili a definizioni teoriche. Lungo questa fase del percorso l'azienda dovrà quindi essere opportunamente supportata tramite strumenti di comunicazione, negoziazione e coinvolgimento del personale (vedi fig.2), che facilitino il passaggio dal ruolo atteso a quello realizzato, tramite la corretta percezione ed accettazione dello stesso maturata dai collaboratori.

### Identificazione dei processi di gestione delle RU

Superato questo scoglio e conquistata la *sponsorship* della direzione, si tratta di aiutare l'organizzazione ad attuare opportune politiche del personale senza fare "filosofia astratta", per poi passare all'attivazione dei relativi processi.

Attingendo da esperienze di lavoro ho sperimentato l'adozione del linguaggio e della logica sistemica (strategie, obiettivi, processi, misurazioni, ecc.), già notevolmente diffusi da qualche tempo anche fra le PMI, per sensibilizzare e stimolare interesse verso i processi di gestione delle risorse umane e, in definitiva, verso la progettazione e l'implementazione di quello che potrebbe definirsi un "Sistema di Gestione del personale".

I processi di un SGRU sono riassumibili in quattro macro-aree e sono fortemente caratterizzati dalla *mission*, dai valori e dal posizionamento strategico dell'azienda (vedi Fig.3); i macro-processi sono i seguenti: *recruit* (ricercare e selezionare), *retain* (sviluppare e trattenere), *reward* (ricompensare e motivare) e *review* (misurare le prestazioni dei processi di gestione RU, riesaminare, adeguare e migliorare il sistema). Seguendo il metodo dell'analisi di processo è possibile approfondire la conoscenza delle quattro macro-aree, individuando per ciascuna di esse i seguenti elementi: obiettivi, attività tipiche, strumenti o metodi e indicatori che sarebbe opportuno monitorare.

