

---

# **CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

---

**Gianni Maria Strada**

---

# **La Direzione e la Gestione del Personale**

---

**Anno Accademico 2013 - 2014**

**Sistemi organizzativi**

---

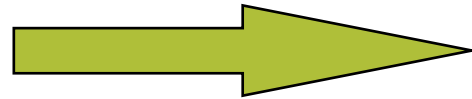
# Che cos'è la Direzione del Personale

- La Direzione del Personale si può definire come la funzione di *orientamento* dei comportamenti degli individui verso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'organizzazione
-

---

# Funzioni proprie del personale

Funzioni  
proprie delle  
strutture  
specialistiche



- standardizzazione (regole e programmi)
- prestazione di servizi interni
- gestione di relazioni esterne (ruoli di confine)

Funzioni svolte in congiunzione con la linea

Funzioni decentrate alla linea

---



---

## Una funzione complessa...

- per i ruoli e gli ambiti organizzativi di riferimento
  - per le specializzazioni
  - per i tempi e ritmi di azione
  - per i diversi soggetti coinvolti
-

---

## Complessità della direzione del personale: ruoli multipli

Si tratta di un'attività professionale organicamente inserita nell'organizzazione (a responsabilità diffusa) e rivolta a promuovere efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse umane

- **Gestore di servizi:** assicura il funzionamento efficiente dei fondamentali sistemi operativi del personale
  - **Promotore delle risorse umane:** stimola contributi elevati di impegno e competenza
  - **Partner strategico:** allinea i meccanismi operativi del personale con le politiche generali
  - **Agente di cambiamento:** accompagna la trasformazione organizzativa
-

# Complessità della direzione del personale: diversi obiettivi





---

## Complessità della direzione del personale: specializzazioni rilevanti

- giuristi e avvocati del lavoro
  - psicologi
  - esperti di stipendi e contributi
  - analisti dei costi
  - economisti del lavoro
  - contrattualisti/negoziatori
  - formatori
  - analisti/progettisti di organizzazione
  - medici del lavoro
  - esperti di sicurezza
  - esperti di sistemi informativi e software
  - .....
-

---

## Complessità della direzione del personale: tempi e ritmi di azione

- **Stipendi e contributi** : le scadenze certe del quotidiano
  - **formazione, sviluppo, cambiamento**: traguardi di medio lungo periodo e non facile valutazione
  - **relazioni sindacali**: operare tra pause e accelerazioni
  - **pianificazione, valutazioni**: l'orizzonte annuale si sta imponendo
  - **assunzioni, selezioni**: verso una logica di progetto-commessa ( i tempi sono negoziati insieme alle altre condizioni del rapporto fornitore-cliente)
-

## Complessità della direzione del personale: pluralità dei soggetti di riferimento

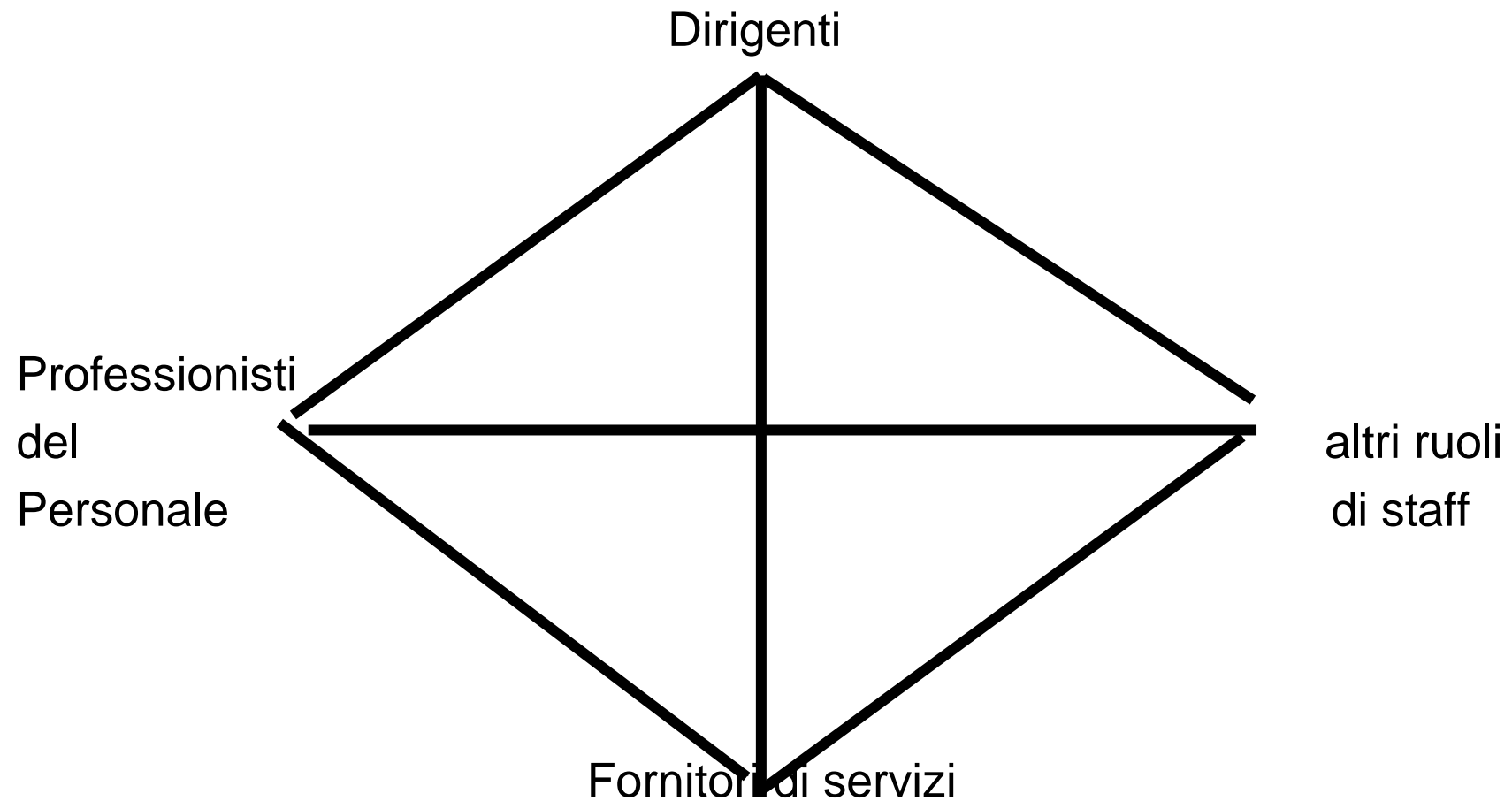
Organi⇒ Funzioni⇓	Organi specialistici interni	Capi di linea	Alta direzione	Consulenti/ fornitori di servizi
Pianificazione				
Selezioni/ assunzioni				
Destinazione/ Mobilità				
(.....)				

# Ripartizione dei compiti

<b>Leve di Gestione</b>	<b>Funzione Personale</b>	<b>Linea</b>
<b>Reclutamento</b>	Organizza e svolge la ricerca	Indica quantità e qualità dei fabbisogni
<b>Selezione</b>	Svolge la pre-selezione e la selezione	Sceglie le persone da assumere
<b>Accoglimento</b>	Spiega le caratteristiche dell'azienda, diritti e doveri	Spiega al neo- assunto il lavoro da svolgere
<b>Inserimento</b>	Segue l'efficacia dell'inserimento	Opera per un inserimento efficace
<b>Amministrazione</b>	Adempie agli obblighi di legge, contratti	Fa rispettare le prescrizioni sul posto di lavoro
<b>Valutazione</b>	Imposta il sistema, gestisce l'efficacia del processo	Esprime un giudizio sul lavoro svolto
<b>Formazione</b>	Gestisce il processo di formazione	Migliora l'apprendimento sul lavoro
<b>Comunicazione</b>	Progetta e gestisce il sistema di comunicazione	Sviluppa la comunicazione sul posto di lavoro
<b>Remunerazione</b>	Definisce le politiche retributive	Propone le ricompense
<b>Carriera</b>	Formula politiche di sviluppo professionale	Propone diversi utilizzi dei collaboratori

---

## Complessità della direzione del personale: pluralità dei soggetti di riferimento



---

# Soggetti esterni e interni che influenzano la direzione del personale

## SOGGETTI INTERNI

- consiglio di amministrazione
- vertice strategico
- alta e media dirigenza
- quadri intermedi
- altri dipendenti
- rappresentanze sindacali interne

**DIREZIONE  
DEL  
PERSONALE**

## SOGGETTI ESTERNI

- candidati alle selezioni
  - fornitori di servizi
  - avvocati
  - giudici del lavoro
  - sindacati territoriali
  - uffici del lavoro
  - agenzie di intermediazione
  - enti fiscali e previdenziali
  - istituti di formazione
-

---

# Gestione del personale

Fattori da considerare:

1. Nuovo contesto della società
  2. Nuova realtà organizzativa
-

---

# Gestione del personale

## 1. Nuovo contesto della società

L'elevata scolarità presuppone disponibilità ad assegnare alle persone maggiore autonomia e responsabilità per consentire la realizzazione di una carriera individuale ed ottenere in cambio una maggiore flessibilità

---



---

# Gestione del personale

## 2. Nuova realtà organizzativa

Le imprese a causa della complessità del mercato puntano sull'efficienza e sull'efficacia, sulla qualità del servizio e sul controllo dei costi in un contesto organizzativo centrato eminentemente sul core business

---

---

## Gestione del personale in Kant

Due secoli fa Kant “osservò” che: “ *la mano è la finestra della mente* ”.

La tecnica è intimamente collegata all'espressività e non è senz'anima, anche se ad un osservatore superficiale può sembrarlo.

---

---

## Principi dell'illuminismo e gestione del personale

Nel 1784 Kant sulla “Berlinsche Montschrift” affermò:  
“L'illuminismo è l'uscita dell'uomo dallo stato di minorità che egli deve imputare a se stesso. Minorità è l'incapacità di servirsi del proprio intelletto senza la guida di un altro. Imputabile a se stessi è questa minorità se la causa di essa non dipende da difetto d'intelligenza, ma dalla mancanza di decisione e del coraggio di servirsi del proprio intelletto senza essere guidati da un altro. *Sapere aude!* Abbi il coraggio di servirti della tua propria intelligenza! È dunque il motto dell'illuminismo”. ... e del professionista d'impresa!

---

---

## Professionista d'impresa

È la figura dell'*uomo nuovo* del mondo del lavoro dell'era postindustriale

---

---

## Cultura pratica

La cultura pratica kantiana sottolinea l'importanza della sfera pratica “*delle cose fatte e delle cose non fatte*” e delle cose non fatte della vita quotidiana che sono degne di attenzione al pari di qualunque astrazione utile per la crescita delle proprie capacità; nel riflettere razionalmente su di esse, l'individuo attua un continuo miglioramento di se stesso

---

---

## Cultura pratica

La “libera ragione” sottopone le regole e norme al giudizio critico e si modificherà continuamente.

L'atto del ragionare migliora la mente e le capacità perché sfronda l'esperienza dalle false certezze

---

---

## Cultura pratica

Nei sistemi organizzativi, la “libera ragione” delle persone potrebbe degradarsi fino a sprofondare nel disordine; per questo è opportuno, e necessario, porre in essere delle norme e delle regole che consentano all’organizzazione di gestire gli individui, per metterli al riparo dai rischi che spesso incombono nei sistemi organizzati

---

---

## “Simpatia”

Un importante elemento per la “crescita” del professionista d’impresa è la “simpatia”

Con il termine “simpatia” ci si immedesima nell’altra persona con tutte le sue differenze

Questo non significa semplicemente paragonarla a noi stessi

---



---

## “Simpatia”

- Adam Smith fa appello alla figura dello “*spettatore imparziale*” per giudicare gli altri non in base ai propri interessi ma in base alle impressioni che esse suscitano
-

---

## Migliorare

Malebranche rifletteva sull'importanza della riduzione successiva degli errori.

In tal modo realizzava un processo di miglioramento regolare e progressivo del proprio agire

Diderot diceva: dobbiamo "... diventare apprendisti ed eseguire noi stessi pessimi lavori per insegnare agli altri a farne di buoni"

---

---

## Migliorare

Se si segue l'attitudine e la motivazione ogni qualvolta non raggiungeremo quanto prefissato saremo stimolati "a ragionarci sopra" e quindi a migliorare

---

---

## Lavoro di buona qualità come test

Il desiderio di fare bene una cosa incide sulla nostra identità.

Una prestazione inadeguata ci ferisce.

Va bene agire, ma rammentiamo che perseguire attivamente un lavoro ben fatto e scoprire che non siamo capaci di compierlo distrugge la nostra identità professionale

---

---

## Lavoro di buona qualità come test

Si deve porre in essere una adeguata gestione del personale per evitare che sorgano gli inconvenienti accennati.

La gestione del personale dovrà considerare in modo paritetico i due risvolti: aziendale e personale

---

---

## Il miglioramento della società

John Dewey prospetta il miglioramento della società a seguito del miglioramento della qualità dell'esperienza lavorativa degli individui

---

---

## Gioco e lavoro

Gioco e lavoro sono egualmente liberi e intrinsecamente motivati.

Il lavoro che rimane permeato dell'atteggiamento del gioco è arte

---

---

## Tutoring e competenza

Nelle organizzazioni le competenze possono essere trasferite, dall'esperto al collaboratore, solo a condizione che le persone siano considerate come tali, nella loro totalità e non unicamente per quello che rappresentano nel loro ruolo professionale

---



---

## Tutoring e competenza

Tutti coloro che sono all'interno di un'organizzazione hanno il dovere di rendere "trasparente" ed accessibile ciò che conoscono e sanno fare, in modo che i non esperti lo possano comprendere ( nel senso di *impossessarsene*)

---

---

# Tutoring e competenza

Chi è competente deve avere una sensibilità orientata al “sociale” e non all’egoismo

---

---

## Tutoring e competenza

Non si deve confondere la capacità di socializzare con il team building.

Non si fa comunità con il *fare pratico*.

L'attenzione sulle persone incoraggerà e favorirà la trasformazione del manager in mentore

---

---

## Tutoring e competenza

Come può, quindi, l'esperto agire con senso di socialità?

L'esperto è disponibile verso gli altri, condivide il suo pensare per unità temporali più ampie, non solo ritornando ai casi del passato, ma cerca contemporaneamente di guardare al futuro

---

---

## Sindrome di Stradivari

L'abilità nell'utilizzo della socialità nel trasferimento delle competenze, dal professionista esperto a quello junior, ripropone il problema della trasmissione dei saperi così bene evidenziato dalla storia della bottega di Stradivari.

Infatti Stradivari non poté trasferire la sua competenza perché l'aveva trasformata in un sapere tacito suo personale

---

---

## Sindrome di Stradivari

La sindrome di Stradivari è una condizione che colpisce spesso i professionisti d'impresa. La conseguenza di ciò è che le loro abilità si degradano con il trascorrere del tempo e non vengono trasferite

---

---

## Sindrome di Stradivari

È interessante notare che spesso la causa della sindrome di Stradivari trova origine nell'organizzazione più che nell'individuo.

A prova di ciò c'è l'interessante caso di studio del NYT analizzato nel Good Project dell'Harvard University

---

---

## Sindrome di Stradivari

Il caso di studio ha valutato i possibili modi per superare il problema dell'”accumulo egoistico delle competenze “

---



---

## Sindrome di Stradivari

“Ah noi siamo il NYT!”

Questo era quanto inculcato e sostenuto dall'istituzione, in tal modo l'organizzazione era qualcosa d'ineffabile che ha consentito la corruzione di alcuni giornalisti. In aggiunta non si era curata di comunicare esplicitamente i suoi standard, quel silenzio permise a giornalisti senza scrupoli di colonizzare il quotidiano che causò la clamorosa caduta della qualità del quotidiano

---

---

## Sindrome di Stradivari

La trasparenza e la disponibilità verso gli altri, unitamente ai criteri che definiscono un lavoro ben fatto, devono essere ben chiari a tutti gli appartenenti l'organizzazione.

Quando i parametri di qualità sono comprensibili ed esplicitati a tutti elevano la qualità dello sviluppo nel suo insieme

---

---

## Sviluppo e talento

Sin dal XVIII secolo ci si rese conto che è il talento e la capacità individuale sono il fondamento dello sviluppo.

Didorot, Montesquieu e Franklin sostennero che la vita ordinaria induce nell'individuo un salutare senso di fallimento che può aiutare nella creazione delle proprie capacità

---

---

## Direzione del personale “ *senza portafoglio*”

Globalizzazione, centralizzazione e cambiamenti organizzativi svuotano di contenuto la direzione del personale?

*Che fare* in un contesto destabilizzato e apparentemente delegittimato?

---