

CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Gianni Maria Strada

La Direzione e la Gestione del Personale

Anno Accademico 2018 – 2019

Sistemi organizzativi

Gestione

Gestire un'organizzazione significa:

- *“ Fare le cose mediante altre persone, i manager le informano e le collegano facendo in modo che acquisiscano le capacità necessarie per sviluppare progetti e persone. ”*

Perchè avere il *focus* su la Direzione del Personale

- In futuro, nei vostri percorsi professionali, sarete in continua e costante relazione con persone
- Nel corso degli ultimi anni, i cambiamenti delle organizzazioni sono stati epocali, si è passati dalla rigidità gerarchica più ferrea ad una condizione che potremmo definire *liquida*

Perchè avere il *focus* su la Direzione del Personale

- Le nuove tecnologie e le *nuove regole* del mercato del lavoro non richiedono, come avveniva nel passato, la presenza delle persone in un luogo fisico specifico, con un ruolo e per un tempo definiti contrattualmente

Perchè avere il *focus* su la Direzione del Personale

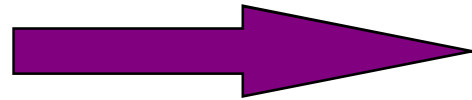
- I collaboratori saranno scelti per le competenze e per la capacità di relazione interpersonale che possiedono
- L'organizzazione si aspetta dai collaboratori:
 - idee
 - coinvolgimento
 - assunzione di responsabilità

Che cos'è la Direzione del Personale

- È la funzione di *orientamento* dei comportamenti delle persone per raggiungere gli 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

Il “Personale” è una funzione complessa...

- per i ruoli e gli ambiti organizzativi di riferimento
- per l’eterogeneità delle specializzazioni
- per i tempi e i ritmi di azione
- per i diversi soggetti coinvolti
- per la “*metamorfosi*” generata dalle nuove tecnologie

Complessità del “Personale”: ruoli multipli

Si tratta di un'attività professionale organicamente inserita nell'organizzazione (a responsabilità diffusa) e rivolta a promuovere efficacia ed efficienza nelle persone

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

Complessità del “Personale”: diversi obiettivi



Complessità del “Personale”: specializzazioni rilevanti

- Analisti/Progettisti di organizzazione
- Formatori
- Psicologi
- Giuristi e avvocati del lavoro
- Contrattualisti/negoziatori
- Esperti di stipendi e contributi
- Analisti dei costi
- Economisti del lavoro
- Medici del lavoro
- Esperti di sicurezza
- Esperti di ICT
- Esperti di Welfare
- Esperti di Benefit

Complessità del “Personale”: tempi e ritmi di azione

- **Stipendi e contributi:** scadenze certe del quotidiano
- **Formazione, sviluppo, cambiamento:** traguardi di medio lungo periodo e di non facile valutazione
- **Relazioni sindacali:** attività che subisce pause e accelerazioni
- **Pianificazione, valutazioni:** orizzonte annuale
- **Selezione e assunzione:** logica di progetto-commessa (i tempi sono negoziati con altre condizioni del tipo “rapporto fornitore-cliente”)

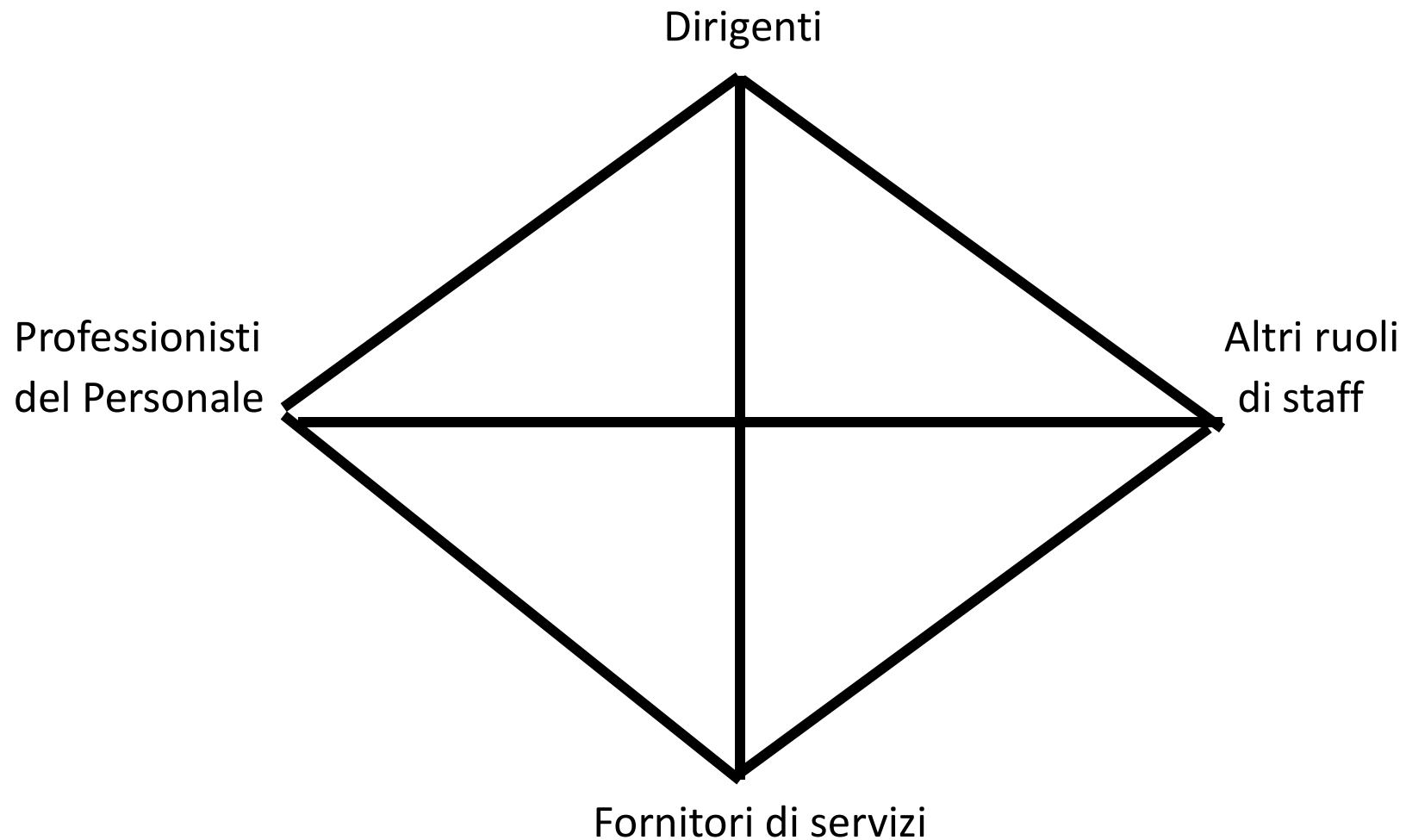
Complessità del “Personale”: pluralità dei soggetti di riferimento

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

Ripartizione dei compiti

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

Complessità del “Personale”: pluralità dei soggetti di riferimento



Soggetti interni e esterni 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. Nuove tecnologie
2. Nuovo contesto della società
3. Nuova realtà organizzativa
4. Rapporto vita e attività professionale

Gestione del personale

1. Nuove tecnologie

- Le macchine sostituiranno le persone in tutte le attività, manuali e intellettuali?
- Sarà la fine del lavoro?

Gestione del personale

2. Nuovo contesto della società

L'elevata scolarità presuppone
disponibilità ad assegnare alle persone
maggiore:

- autonomia
- responsabilità

per consentire la realizzazione di una
carriera individuale e una maggiore flessibilità

Gestione del personale

3. Nuova realtà organizzativa

Le imprese a causa della complessità del mercato puntano su:

- l'efficienza
- l'efficacia
- la qualità del servizio
- il controllo dei costi

in un contesto organizzativo centrato sul
core business

Gestione del personale

4. Rapporto vita e attività professionale

La caratteristica dell'organizzazione (virtuale o tradizionale) è un importante fattore che può rivoluzionare l'organizzazione tradizionale de:

- la vita
- la vita professionale

cancellando definitivamente l'idea di *tempo libero* e tutto ciò che questo concetto implicava

Gestione del personale in Kant

- Più di 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, come può apparire ad una osservazione superficiale

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 oggi, del professionista d'impresa!

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
- L'attenzione alle cose fatte e a quelle non fatte la persona costituisce l'avvio del miglioramento continuo di se stesso

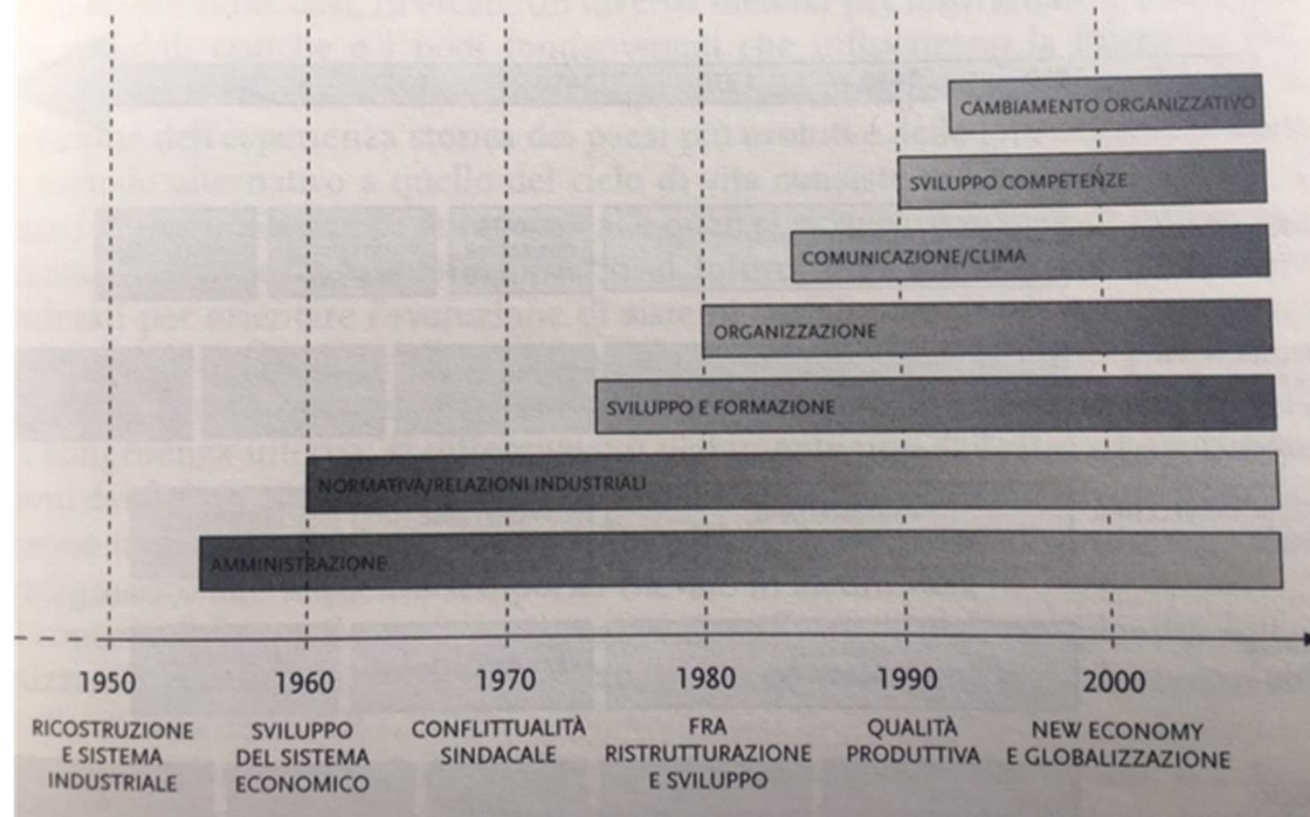
Cultura pratica

- La “libera ragione” sottopone regole e norme al giudizio critico e così si modifica 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 le persone, per proteggerle dai rischi che spesso incombono nei sistemi organizzati

GURA 3.1 L'EVOLUZIONE DELLA FUNZIONE HR IN ITALIA SECONDO AUTERI (RIELABORAZIONE DI ANTONI, 2007)



Chi caratterizza l'era postindustriale?

- *L'uomo nuovo* dell'era postindustriale

Interconnessione tra lavoro e tecnologia

- Oggi:
 - è difficile distinguere il contributo della persona da quello delle sue *“protesi”* (ritengo si debba superare la *visione lavoratore-strumenti tecnologici, per passare a persona-protesi*)
 - ci sono grandi opportunità di crescita di produttività

I cambiamenti dei *job*

- Le definizioni rigide sono superate perchè la normalità è sostituita dall'instabilità (*liquidità*) e dalla diminuita standardizzazione delle competenze

Eterogeneità delle forme contrattuali del rapporto di lavoro

- La cosiddetta forza lavoro è caratterizzata dalle molteplici forme contrattuali (*una volta talune di queste erano dette atipiche*) come: tempo determinato, PT, interinale, apprendistato, alternanza scuola lavoro, ... questa nuova situazione crea opportunità, ma in taluni casi può causare difficoltà organizzative, rischi e o costi

L'apprendimento continuo

- La costante crescita dei *knowledge worker* rende indispensabile la creazione di un ambiente favorevole all'apprendimento continuo
- L'apprendimento continuo va integrato nella definizione delle *performance* richieste dalle molteplici figure professionali

Coinvolgimento dei clienti e dei destinatari dei servizi del “Personale”

- Il controllo e la verifica degli *standard di performance* delle prestazioni, sempre più intangibili e smaterializzate, si avvale del supporto dei clienti e degli utenti
- Questa crescente necessità favorisce le condizioni di collaborazione e le trasforma in un solido rapporto di partnership

La gerarchia non è più rilevante

- La crescente responsabilizzazione delle persone e l'attività professionale, svolta prevalentemente in team di progetti, stanno mutando la gestione del personale, particolarmente per quanto attiene il controllo e la leadership

Attività imperniate sui gruppi/progetti e meno sugli individui singoli

- I nuovi flussi di lavoro sono incentrati su:
 - i gruppi
 - i doveri
 - le responsabilità
 - i tempi

e sono collegati ai membri dei gruppi, allo stesso modo in cui i ruoli professionali sono integrati tra loro, come parti non scindibili di un tutto

L'attività di ogni persona è unica

- L'attività di ogni persona è difficilmente riconducibile a:
 - una completa predefinitone
 - una rigida programmazione
- Questo *trend* nel futuro è destinato a consolidarsi

L'attività di ogni persona è unica

- L'attività:
 - si svolgerà con modalità organiche, che ricorderanno i sistemi viventi, più che le organizzazioni-macchine
 - sarà frutto della collaborazione di diverse persone

L'attività di ogni persona è unica

- Le persone:
 - sono flessibili e soggette ad un continuo adattamento
 - gestiscono attività “uniche” e meno strutturate

L'attività di ogni persona è unica

- Il contesto, in cui svolgono le attività, è rilevante per l'adattamento e o l'adeguamento richiesto a ciascuno
- Il contesto in cui si svolge l'attività ha anche un impatto sulle performance individuali

Ruolo strategico della valorizzazione dei ruoli professionali

- Le condizioni organizzative appropriate, ad esempio, l'assetto degli spazi fisici e o la loro *virtualizzazione* possono migliorare:
 - le relazioni interpersonali
 - le condizioni del rapporto attività professionale e vita personale

Ruolo strategico della valorizzazione dei ruoli professionali

- È necessaria una attenta gestione del *mix* professionale, dei ruoli, delle età, delle culture

Ruolo strategico della valorizzazione dei ruoli professionali

- Le figure professionali che operano in *partnership in network* esterni hanno maggiori:
 - opportunità di crescita (*grazie all'impollinazione*)
 - responsabilità nella gestione dell'immagine della loro organizzazione

Ruolo strategico della valorizzazione dei ruoli professionali

- Le nuove condizioni organizzative favoriscono lo sviluppo professionale e mettono in evidenza le differenze di *performance* individuali

“Simpatia”

- Un importante elemento per lo sviluppo del professionista d'impresa è la “simpatia”
- Con il termine “simpatia” si intende l'immedesimarsi nell'altra persona con tutte le sue differenze, ciò 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 essi suscitano**

Migliorare

- Malebranche¹ 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"

1.Nicolas Malebranche filosofo e scienziato francese (1638 1715)

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 permeato dal comportamento tipico del gioco lo avvicina all'arte

Tutoring e competenza

- Nelle organizzazioni le competenze possono essere trasferite, dall'esperto al collaboratore, solo a condizione che le persone siano considerate e valorizzate, 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 possiede competenze 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 nei confronti delle 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
- Stradivari non seppe 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

Sindrome di Stradivari

- La conseguenza è che:
 1. le loro abilità si degradano con il trascorrere del tempo e non vengono trasferite
 2. Si possono creare delle condizioni di “accumulo egoistico delle competenze”

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 il talento e la capacità individuale sono il fondamento dello sviluppo
- Diderot, Montesquieu e Franklin sostennero che la vita ordinaria induce nell'individuo un salutare senso di fallimento che può aiutare nella ricerca e nello sviluppo 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?

Il ruolo nuovo è l'**HR Business Partner**