La gestione delle risorse umane in tempo di crisi

di A. Pignatto[1], C. Regazzo[2] e P. Tiberi[3]

L'evoluzione del mondo organizzativo conduce verso l'identificazione del ruolo centrale che, nel sistema d'impresa, è giocato dalle persone. Infatti, i nuovi modelli di gestione richiedono in misura sempre maggiore una responsabilizzazione e un coinvolgimento di collaboratori più preparati e motivati, sostenuti da chiare disposizioni e valori comunicati attraverso la leadership aziendale (attraverso azioni di "*commitment*").
Dopo aver puntato, in passato, sulla tecnologia e sull'automazione quali elementi strategici fondamentali per assicurarsi un vantaggio competitivo sui mercati, sempre più ci si rende conto che la competenza e la motivazione delle persone costituiscono un elemento fondamentale per l'organizzazione del futuro specie se abbinate al concetto di ottimizzazione delle *skill* comunicative (*soft*).
Possiamo affermare, infatti, che la gestione per processi, la delega, il lavoro in team, l'organizzazione a rete e il lavoro per progetti non sono possibili senza adeguare competenze e comportamenti organizzativi del personale a tutti i livelli. Nelle economie avanzate la produttività dei lavoratori non è più soltanto funzione della loro forza innata, della loro destrezza, dell'intelligenza, della quantità e qualità del capitale fisico che hanno a disposizione, ma anche del loro cosiddetto *capitale umano*. Con questo termine ci riferiamo a tutte quelle conoscenze e capacità personali acquisite che aumentano l'abilità nel portare avanti attività lavorative. Per le imprese questi temi appartengono alla fera della gestione delle risorse umane, gestire la forza lavoro aziendale e mantenere un rapporto proficuo con il lavoratore è un compito fondamentale della dirigenza in generale.
Lo scenario contemporaneo, tuttavia, pone il responsabile *human resources* di fronte ad una sfida particolarmente insidiosa in quanto nella fase di grave e perdurante crisi economica vengono meno gli assi portanti che tradizionalmen-

[1]Direttore scientifico di Antiforma s.r.l. Milano, esperto di metodologia cognitiva e comportamenti organizzativi, professore di Management sanitario presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli studi di Milano.

[2]Presidente di Antiforma s.r.l. Milano, esperta di metodologia cognitiva e comportamenti organizzativi, professoressa di Management sanitario presso l'Università degli Studi di Milano

[3]Ricercatore e membro della direzione scientifica Antiforma s.r.l. Milano

te sostengono e su cui si è sempre impostata la strategia di gestione delle risorse umane. *In primis* la stabilità ricercata dai lavoratori è messa in questione oltre che dai nuovi contratti di lavoro, anche da uno scenario futuro particolarmente complesso che produce dunque il fenomeno della precarietà. Accanto a tale punto il governo della mansione e la strutturazione di sentieri di carriera risultano oggi azioni sicuramente difficoltose.

Per mettere in pratica l'*empowerment*[4], la gestione delle *competenze*[5], la valutazione del personale e tutti i punti su cui si fondano le pratiche di gestione di risorse umane è oggi necessario che le organizzazioni trasformino e ricollochino efficacemente le proprie politiche interne.

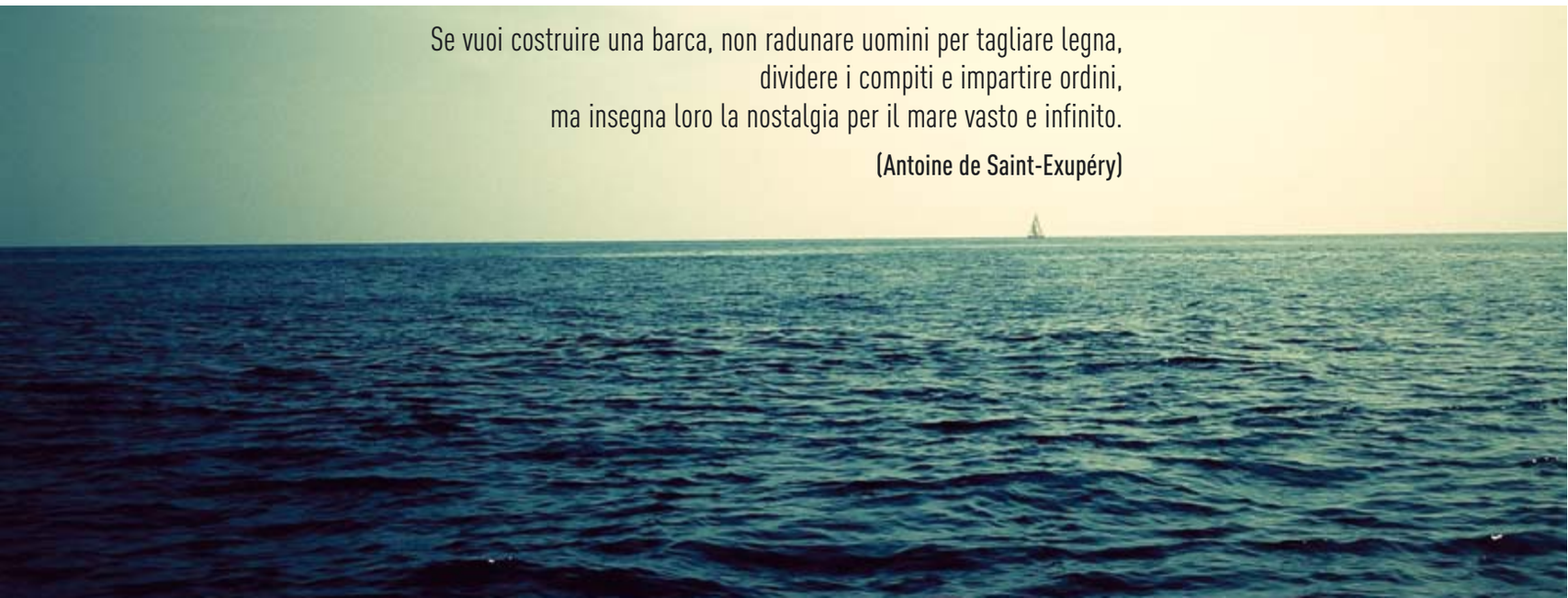
È sicuramente difficile prefigurare oggi gli scenari che ci si prospettano, ma è necessario adottare le logiche di azione che possiamo sintetizzare nei seguenti punti:

Approccio sistemico: la gestione delle risorse umane non può essere considerata come un'attività di amministrazione di determinati quesiti che insorgono in momenti specifici e trattati attraverso una logica "reattiva" o "reagente". Al contrario è doveroso che l'organizzazione elabori una strategia di gestione delle risorse umane che sia fortemente relata alla strategia generale e alla struttura organizzativa e che operi in una logica "anticipatoria". Vanno quindi definite con chiarezza le basi per la gestione delle diverse problematiche riguardanti il personale.

Dal controllo al *commitment*: la gestione delle risorse non è più focalizzata sul controllo delle stesse, ma deve strutturarsi intorno al concetto di responsabilizzazione del personale e di crescita dello stesso. Questo tangibilmente implica che il sistema di gestione delle risorse umane non si riduca all'imposizione alle persone di ordini e cicli lavorativi e al controllo dei risultati del loro lavoro, ma sia focalizzata principalmente sulla motivazione e sulla partecipazione del personale verso gli obiettivi aziendali. Passare dal controllo al *commitment* significa anche abbandonare schemi di gestione delle risorse indifferenziati, per adottare schemi che attuino una gestione più individualizzata delle risorse stesse.

Gestione diffusa: la gestione delle risorse umane non può essere un'attività esclusivamente impostata e svolta da specialisti di settore, deve essere invece un impegno che richiede il contributo di tutti gli attori aziendali; in particolare, un ruolo centrale è assegnato ai manager e ai quadri intermedi direttamente responsabili del lavoro svolto dal personale (essi sono spesso sono gli unici che conoscono individualmente i dipendenti e che dunque possono impostare un gestione personalizzata) e al top management dell'organizzazione, che deve essere impegnato nella trasposizione della strategia aziendale in coerenti meccanismi di gestione delle persone dentro l'organizzazione.

In conclusione possiamo pensare che, seppur nella specificità degli apparati aziendali e nelle diversità specifiche a cui ogni organizzazione è tutt'ora e sarà in futuro sottoposta, ogni sistema di gestione delle risorse umane si dovrà porre l'obiettivo di seguire tali logiche.

[4] Un intervento di empowerment (individuale o in gruppo) mira al "potenziamento" del potere personale, intendendo con questo l'avere il potere "di" fare qualcosa.

[5] Gestire le competenze come leva strategica significa attivare azioni di ricerca e identificazione delle risorse presenti nell'organizzazione; valorizzazione e sviluppo delle risorse individuali; combinazione dell'insieme di risorse individuali per un miglior risultato globale; gestione e innovazione continua del bagaglio di conoscenze.