

GESTIONE ED ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE IN AZIENDA

Un percorso evolutivo dall'amministrazione del personale, attraverso lo sviluppo delle risorse umane per arrivare alla valorizzazione delle persone

Una recente indagine sull'utilizzo di tecniche e strumenti per la gestione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese ha, fra l'altro, contribuito ad evidenziare come la denominazione dei ruoli di chi in azienda gestisce le risorse umane presenti un insieme molto eterogeneo di etichette: oltre ai "titolari" si incontrano riferimenti a "funzioni del personale", "comparto amministrativo", "direzione", ecc.

Una possibile interpretazione ispirata al valore simbolico che tali etichette rappresentano nel vissuto quotidiano delle organizzazioni, evidenzia come spesso l'etichetta utilizzata per la funzione rappresenti un "salto", una transizione fra i vari stati che corrispondono allo sviluppo delle tecniche di gestione da quelle più tradizionali fino a quelle più innovative.

Si passa quindi da etichette che includono il termine:

- "personale", in genere legata ad una valenza di costo del fattore umano, piuttosto che
- "risorse umane", che rimanda maggiormente ad una dimensione di investimento e di leva centrale per lo sviluppo, per arrivare a
- "persone", che individua un'innovativa attenzione alla persona nel suo complesso come fattore strategico di successo dell'impresa, superando il limite delle sole competenze esprimibili come risorse umane integrate nei processi produttivi.

Anche questa ricerca sottolinea quindi la necessità di introdurre in azienda tecniche e strumenti per la gestione delle risorse umane in modo graduale, acquisendo via via abilità, sensibilità e soprattutto padronanza degli strumenti stessi di gestione ed apprezzando di persona i vantaggi che essi offrono per lo sviluppo competitivo dell'azienda.

Il punto di partenza per l'adozione di qualunque sistema per la gestione del personale non può quindi prescindere dagli aspetti amministrativi e da quelli di organizzazione della sensibile quantità di informazioni che riguardano oggi la presenza di persone in azienda (sicurezza su posto di lavoro, privacy, ecc.).

La tradizionale ed economicamente ottimale situazione di molte PMI che, rilevamento delle presenze a parte, utilizzano servizi specializzati esterni per l'elaborazione delle paghe e la consulenza in temi di gestione dei rapporti contrattuali con i lavoratori, non impedisce in alcun modo l'introduzione e lo sviluppo di livelli di gestione superiore delle risorse umane, a patto di importare ed integrare i principali dati da essi generati nei nuovi strumenti.

Si individua quindi il **1° Stato - Gestione amministrativa del personale** che, anche grazie alle informazioni fornite da chi elabora le paghe, indicativamente comprende:

- Gestione dei dati anagrafici di dipendenti e collaboratori
- Gestione della documentazione del personale
- Gestione delle Informazioni contrattuali e dei dati retributivi
- Gestione di promemoria e scadenze collegate alle singole risorse umane
- Gestione dei materiali/dotazioni/benefit concessi e delle relative scadenze
- Gestione di richieste da parte del personale e di provvedimenti disciplinari
- Pianificazione e gestione ferie e permessi
- Pianificazione turni lavorativi
- Gestione dei curriculum vitae che arrivano all'azienda spontaneamente od in occasione di ricerche.

Molto frequentemente la necessità di dare alla propria azienda un gestione ordinata del personale si accompagna a quella di razionalizzare e documentare anche la propria organizzazione. Si realizzano in questo modo anche le condizioni per introdurre nell'organizzazione strumenti di gestione per obiettivi (MBO – Management by Objective) che sono ottimali per stimolare la crescita dell'impresa attraverso lo stimolo alla crescita del proprio personale.

Si individua così il **2° Stato - Gestione organizzativa del personale** che indicativamente comprende:

- Definizione e documentazione di: organigramma, posizioni, ruoli, mansioni, ecc.
- Definizione di obiettivi e prestazioni e gestione di valutazioni periodiche
- Analisi ed ottimizzazione dei livelli retributivi del personale
- Analisi delle condizioni economiche medie per posizione e definizione di politiche retributive

L'azienda, sviluppati i primi due stati, sperimenta in modo naturale la necessità di gestire quotidianamente la convergenza fra gli sforzi di crescita delle prestazioni e delle competenze delle risorse stesse e gli obiettivi strategici di performance dell'azienda.

Fra i migliori modelli organizzativi oggi disponibili per lo sviluppo del personale si identifica certamente il “Modello delle Competenze” il quale pone il suo assunto nel fatto che ogni persona possieda delle competenze che grazie ad una corretta integrazione ed interazione con l'ambiente lavorativo possono trasformarsi in risultati positivi sia per la persona che per l'azienda.

L'azienda salta quindi al **3° Stato - Sviluppo e Gestione delle Risorse umane**, che fra le molte funzioni disponibili comprende:

- Gestione delle Risorse umane in base al Modello delle Competenze:
 - Attribuzione e gestione delle competenze delle risorse umane in azienda

- Attribuzione e gestione delle competenze ottimali per la propria organizzazione
- Analisi di idoneità delle risorse umane ai ruoli assegnati
- Analisi delle necessità formative per lo sviluppo delle risorse umane
- Gestione della Formazione aziendale interna, esterna, specialistica, ecc.
- Gestione ed analisi budget economico della formazione

La tipologia di business e lo stile manageriale possono quindi indurre la Direzione aziendale ad adottare una gestione delle risorse umane basata sulla valorizzazione delle competenze personali. Questo significa porre il “potenziale delle competenze delle persone disponibili” fra gli elementi chiave della propria strategia di crescita aziendale. Questa scelta presuppone che il management adotti uno sviluppo continuo delle risorse umane e della loro conoscenza (Knowledge Management) come valore distintivo e competitivo di successo dell'impresa, puntando a congruenza e coerenza fra strategia aziendale e capitale umano disponibile.

Si individua in questo modo il salto al **4° Stato - Valorizzazione delle Persone** che, molto sinteticamente individua le seguenti attività:

- Valutazione delle competenze potenziali delle persone presenti in azienda
- Analisi dei bisogni formativi per lo sviluppo del capitale intellettuale
- Analisi bisogni formativi per la trasformazione delle caratteristiche personali in competenze espresse nell'organizzazione
- Gestione della Formazione aziendale interna, esterna, specialistica, ecc.
- Simulazione e analisi di scenari organizzativi futuri

I vantaggi di una completa gestione delle risorse umane sono quindi a disposizione di qualsiasi azienda purché, pur continuando a servirsi di servizi specializzati esterni tradizionali ed innovativi, inizi un percorso di riappropriazione e gestione delle informazioni relative al personale nella sua organizzazione.

Michele Boscaro

www.ebcconsulting.com/competenze-approfondimenti/, www.ebcconsulting.com/h1-hrms-software-gestione-risorse-umane.html,
www.ebcconsulting.com/ricerca-e-selezione-del-personale.html, www.ebcconsulting.com/modulo-aggiuntivo-h1-mc-modelli-competenze.html,
www.ebcconsulting.com/h1-hrms-valutazione-e-competenze.html, www.ebcconsulting.com/incentive-risorse-umane.html,
www.ebcconsulting.com/consulenza.html