Le relazioni della Giornata Tecnica ANTIM di Parma

"La valorizzazione delle risorse umane come vantaggio competitivo"

di **Lorenzo Morandi** - L.M.Consulting

Il titolo di questa relazione vuole sottolineare l'importanza che le risorse umane rivestono nel complesso delle risorse utili all'impresa per svolgere al meglio la sua attività ordinaria.
Spesso ci si focalizza sulle risorse economiche e finanziarie considerandole le più importanti per lo sviluppo e la crescita di un'azienda, dimenticando che i veri gestori del loro utilizzo sono gli uomini e le donne che costituiscono la "squadra" che si gioca sul campo ogni minuto dell'attività quotidiana: sono gli operai, gli impiegati, i responsabili di funzione, la direzione.

"La motivazione non è una caratteristica intrinseca alla persona, quindi poco influenzabile dall'esterno, ma un elemento importante della relazione fra l'individuo e l'organizzazione".

La relazione si divide sostanzialmente in due parti: nella prima prenderò in esame la tematica della motivazione del personale su un piano più generale, nella seconda mi addentrerò nella realtà più specifica di un sistema di gestione aziendale che prevede specificatamente l'individuazione e la disponibilità delle risorse essenziali, fra queste le risorse umane, per attuare le strategie e per per-seguire gli obiettivi dell'azienda.
Il tema della valorizzazione delle risorse umane ha cominciato ad assumere grande interesse nella seconda metà del secolo scorso, quando l'importanza sempre maggiore della competizione economica e tecnologica portò l'imprenditore ad utilizzare al massimo tutte le risorse a disposizione e, fra queste, ovviamente, anche le risorse umane.

La trasformazione dei sistemi organizzativi e di gestione

Il passaggio graduale da un'economia industriale a una di servizi, la continua innovazione dei sistemi produttivi e l'avvento dell'informatica, hanno portato ad una radicale trasformazione dei sistemi organizzativi e della gestione delle risorse umane.

Ma i cambiamenti organizzativi, per essere competitivi, devono essere accompagnati da cambiamenti culturali e professionali degli uomini, passando attraverso il loro coinvolgimento e la loro motivazione; in caso contrario il cambiamento organizzativo sarà di difficile attuazione.

Ecco perché, soprattutto in questi ultimi anni, l'attenzione si è spostata verso concetti quali: la motivazione del personale e la gestione delle risorse umane attraverso il loro coinvolgimento.

Ma come si motiva il personale?

Alla fine dell'800 Taylor ritiene che il denaro sia lo stimolo più importante per aumentare la produttività. Si pensava, infatti, che la partecipazione ai profitti, la partecipazione al risparmio, il lavoro a cottimo, fossero sistemi adatti per stimolare il personale ad incrementare la produttività.

Intorno agli anni '30 Mayo pose l'accento sull'importanza dei rapporti sociali nel contesto del lavoro: la considerazione di cui gode il lavoratore aumenta il suo grado di soddisfazione e di conseguenza aumentano le sue prestazioni lavorative.

Secondo Maslow, invece, alla base della motivazione c'è un bisogno preciso: il non soddisfacimento di un bisogno porta alla diminuzione (o all'aumento) delle sue prestazioni professionali.

Tali bisogni possono essere materiali, morali, affettivi o legati ai valori della vita: la loro distribuzione rispecchia uno schema a piramide e il loro graduale soddisfacimento porta al soddisfacimento interiore e a un conseguente miglioramento delle prestazioni lavorative.

Partendo dalla base della piramide si distinguono i bisogni fisiologici legati alla sopravvivenza immediata (il lavoro consente il sostentamento della persona), bisogni di sicurezza fisica ed emotiva (la sicurezza del posto di lavoro e la sicu-

rezza economica), bisogni sociali (senso di appartenenza all'azienda, ambiente lavorativo gradevole), bisogno di stima e autostima, bisogno di auto realizzazione (fare carriera).
Nel 1959 Herzberg definì due tipologie di fattori determinanti per la soddisfazione e l'insoddisfazione del personale. I primi non sono in grado di motivare, ma se non trovano soddisfazione producono malcontento e frustrazione: la retribuzione, l'orario di lavoro, le relazioni interpersonali, la sicurezza del lavoro. I secondi sono motivanti in quanto, appagando bisogni superiori, portano le persone a un maggior rendimento sul lavoro: i riconoscimenti, le responsabilità, la crescita professionale, i risultati ottenuti, l'interesse per il lavoro svolto, l'avanzamento di carriera.

Il significato di "motivazione"
Oggi si è giunti alla considerazione che la motivazione non sia una caratteristica intrinseca alla persona, quindi tendenzialmente poco influenzabile dall'esterno, ma un elemento importante della relazione fra l'individuo e l'organizzazione.
Il pensiero unanime è, quindi, quello che aumenti salariali e premi tangibili siano insufficienti per ottenere maggior rendimento e soddisfazione.
Il denaro è evidentemente un fattore importante, ma non tale da soddisfare le aspettative del lavoratore: egli deve percepirsi come utile, riconosciuto, rispettato, considerato e coinvolto; il lavoratore ha bisogno di progredire e di sentirsi appartenente al gruppo di persone con le quali è chiamato a collaborare (il famoso "spirito di squadra").

Il rapporto tra individuo e organizzazione
Il rapporto fra individuo ed organizzazione si fonda sulla relazione fra due fattori essenziali: i contributi e gli incentivi; la persona offre il suo contributo ed in cambio si aspetta legittimamente, da parte dell'organizzazione, altrettanti incentivi materiali ed immateriali.
Ogni impresa seria, quindi, dovrebbe applicare coerentemente un impianto di regole chiare ed uguali per tutti, in linea con l'etica aziendale, sia in senso premiante che, quando occorre, punitivo.
Dal punto di vista imprenditoriale il fatto di agire in maniera etica non si riflette negativamente sui profitti: si può tranquillamente far convivere, da un lato, etica e coinvolgimento del personale, dall'altro gestione efficiente. La produttività aziendale non potrà che trarre giovamento da una convinta partecipazione da parte dei lavoratori, mentre un'ottica che vede contrapposti e conflittuali gli interessi dell'azienda e del lavoratore è fallimentare per entrambe le parti.
D'altro canto l'interesse dell'azienda è quello di valorizzare al massimo le risorse umane, vero e principale capitale dell'azienda.

La gestione della leadership
Ma veniamo al ruolo fondamentale che ricopre lo stile di gestione della leadership sia essa riferita alla direzione (capo) che direttamente all'imprenditore.
I più recenti modelli organizzativi interpretano il ruolo del capo in un'ottica di profondo cambiamento rispetto al passato: la leadership non è mai letta come un esercizio di

autorità ma di autorevolezza, non di potere, ma di responsabilità.
Il primo ruolo della direzione è quello di attribuire un significato alle attività quotidiane delle persone nell'ambito dell'organizzazione. Dovrà, infatti, recepire, consolidare e diffondere valori, obiettivi e buoni comportamenti; dovrà rappresentare il trait d'union tra l'azienda e le singole persone.
Dovrà promuovere e mantenere un clima organizzativo positivo e ricco di fiducia; valorizzare le persone favorendo la crescita personale e professionale, aiutando ciascuno a migliorare e a trovare nuove motivazioni; facendo sentire i collaboratori utili e importanti; comunicare parlando, ma soprattutto, ascoltando e osservando; indicare gli obiettivi e le strategie organizzative, attribuendo responsabilità e compiti in modo trasparente; chiarire quale sia il ruolo attuale di ogni persona e quali le prospettive future.
Dovrà confrontarsi con ciascuno sugli errori compiuti e sulle azioni non andate a buon fine, sostenendo il collaboratore nei momenti difficili; viceversa, in caso di successo, non dovrebbero mancare feedback positivi in grado di rappresentare un pungolo motivazionale per il futuro (un vero e proprio "allenatore").
È anche fondamentale dare un significato importante al lavorare insieme, al lavoro di gruppo, ai risultati come frutto delle fatiche comuni e non come merito di pochi, facendo capire che se l'apporto del singolo è importante, il risultato del gruppo è essenziale (ancora il famoso "spirito di squadra").

Uno degli appuntamenti di aggiornamento promossi dall'ANTIM.

Dai collaboratori il leader sarà senz'altro valutato e criticato su vari ambiti e aspetti. Ma, soprattutto, il capo sarà giudicato, in modo severo e implacabile, sul rispetto da parte sua del sistema dei valori e delle regole condivise e sul fatto che dia o meno il buon esempio.
Alla luce di queste considerazioni di carattere prettamente comportamentale e legate specificatamente al rapporto fra le diverse componenti di un'organizzazione, vediamo ora quali dovrebbero essere le regole da seguire per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'impresa attraverso il coinvolgimento ed il supporto del personale.
Innanzitutto, occorrerà perseguire il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento delle prestazioni attraverso il coinvolgimento delle risorse umane.
Tutto ciò potrà essere fatto attraverso i seguenti strumenti:
- definendo in modo chiaro le responsabilità e le autorità;
- fissando obiettivi individuali e di gruppo;
- facilitando il coinvolgimento nell'individuazione degli obiettivi e nelle scelte decisionali;
- fornendo riconoscimenti e incentivi;
- facilitando l'aperto scambio di informazioni nei due sensi;
- riesaminando in continuo le esigenze del personale;
- assicurando un efficace lavoro di gruppo;
- proponendo suggerimenti opinioni;
- misurando la soddisfazione del personale;
- investigando i motivi di entrata e uscita del personale dall'azienda.

Inoltre, un efficace sistema di gestione, dovrebbe assicurare la disponibilità delle competenze necessarie per il buon funzionamento dell'organizzazione. Per fare questo occorrerà analizzare, per ognuno, la competenza necessaria e rapportarla alle competenze presenti nell'azienda attraverso un'attenta analisi di:
- esigenze future legate ai piani ed agli obiettivi strategici e operativi aziendali;
- esigenze di ricambio dei responsabili di funzione e della forza lavoro;
- cambiamenti nei processi, negli impianti e nelle apparecchiature dell'azienda;
- valutazione delle competenze dei singoli nell'eseguire determinate attività.

La pianificazione delle esigenze di formazione e addestramento

Ma non solo, la pianificazione delle esigenze di formazione e di addestramento dovrebbe tener conto che l'obiettivo dovrà essere quello di dotare il personale delle conoscenze e delle abilità che, insieme all'esperienza, ne migliorano la competenza.
Il personale dovrebbe avere, inoltre, la consapevolezza delle conseguenze, per sé e per l'organizzazione tutta, di una mancata ottemperanza ai requisiti definiti.
Per sostenere tali obiettivi di miglioramento e sviluppo del personale, lo strumento più efficace è una corretta pianificazione e programmazione dell'addestramento, facilitando il coinvolgimento e l'istruzione, senza dimenticare che una buona formazione dovrà essere valutata in termini di efficacia di quanto effettuato e come mezzo di miglioramento per l'attività futura.
A conclusione di questa relazione, e per sintetizzare i concetti fino ad ora espressi, vorrei citare una frase di un celebre filosofo dell'antichità, alquanto lungimirante e sensibile in questa sua riflessione:
"Sarà anche possibile comprare il lavoro di un uomo, la sua esperienza, i suoi consigli, ma è assai difficile o quasi impossibile comprarne l'entusiasmo, l'iniziativa, la devozione del cuore, della mente, dell'animo; tutto ciò lo si può solo meritare con la lealtà che avrete saputo dimostrargli". ■