

## LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

di Salvatore D'Andrea.

**Se uno non sa verso quale porto dirigersi ogni vento è sbagliato** sosteneva **Seneca**.....

ogni vento non sarà favorevole anche per colui il quale non conosca strumenti di bordo, ruoli e caratteristiche dell'equipaggio....aggiungeremo noi.....

Gli elementi fondamentali della gestione delle risorse umane non possono che derivare da una strategia.

La parola *strategia* deriva dal greco antico e significa *l'arte di condurre gli eserciti alla vittoria*.

Dall'ambito militare e politico la tematica della strategia è entrata gradualmente nel mondo del lavoro; strategia si riferisce in generale allo spiegamento delle truppe prima dell'impegno diretto con il nemico. Avvenuto l'impegno, dalla strategia si passa alla tattica, dove l'impiego delle truppe diviene fondamentale.

Se sostituiamo la parola *truppe* con *risorse*, ci avviciniamo al mondo del business.

L'ottimizzazione del risultato aziendale nasce dalla combinazione di diversi fattori, quali: caratteristiche dell'azienda, del prodotto, ricettività del mercato, ma quello che può fare la differenza è rappresentato dalle Risorse Umane (dirigenti, quadri, impiegati, specialisti) che operano al suo interno.

***Conoscere ed inserire il potenziale umano "ideale" all'interno di un'azienda è il fattore determinante per effettuare un decisivo salto di qualità.***

Alcune ricerche rivelano come oggi le persone accettano sempre meno di delegare all'impresa il proprio sviluppo professionale nel tempo.

Ciò che si cerca è l'adeguatezza tra progetto personale ed offerta aziendale fino ad arrivare alla designazione e negoziazione delle proprie carriere.

È per questi motivi che le aziende si stanno preoccupando in maniera più significativa della gestione delle risorse umane, e iniziano a considerare in primo luogo le aspettative di sviluppo degli attori organizzativi.

Per far questo è fondamentale:

- Organizzare un sistema di valutazione del potenziale che tenga conto delle esigenze e degli obiettivi aziendali;
- Applicare concretamente in azienda le principali tecniche e metodologie di valutazione del potenziale e sviluppo;
- Analizzare le capacità e le attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti per i diversi ruoli;
- Consentire la giusta collocazione e la valorizzazione delle persone in azienda;
- Individuare i collaboratori con risorse ad alto potenziale e definire i piani di carriera;
- Pianificare lo sviluppo del singolo individuo e verificare l'efficacia dell'iter di carriera;
- Individuare le necessità formative individuali e le aree di miglioramento globali;
- Verificare il grado di sostituibilità delle risorse e di pianificazione delle sostituzioni.

Jim Collins nel suo famoso testo *Good to Great* sostiene che sia la strategia a derivare dalle risorse umane che si hanno a disposizione, a questo proposito scrive: <<ci aspettavamo che i leader iniziassero con il definire una nuova visione e strategia. Quello che abbiamo trovato invece è che essi prima disponevano delle persone giuste sull'autobus, delle persone sbagliate giù dall'autobus e delle persone giuste collocate nei sedili giusti e poi decidessero verso dove guidare l'autobus.

Il vecchio adagio *le persone sono il vostro patrimonio più prezioso* si è rivelato errato. Le persone non sono il vostro patrimonio più prezioso.

***Le persone giuste sono il vostro patrimonio più prezioso***>>.

**Pianificare le carriere e cioè tracciare le strade che le persone potranno scegliere di percorrere per svilupparsi ed acquisire ruoli di sempre maggiore responsabilità e/o professionalità, è il passo essenziale da cui qualsiasi programma di orientamento e sviluppo prende le mosse.**

## **LE ÁNCORE DI CARRIERA**

Schein (1990) definisce le àncore di carriera come: aspetti del concetto di sé centrali per l'individuo ai quali non rinuncerà nei casi di difficili scelte di carriera o di transizioni di ruolo. Esse si formano nelle prime fasi della carriera, sono il risultato dell'esperienza passata e regolano la definizione del progetto di vita futuro.

Il concetto di àncora deriva da tre elementi di auto-percezione:

- la percezione del proprio talento e delle proprie capacità;
- la percezione dei propri bisogni ed aspirazioni;
- la percezione dei propri valori ed atteggiamenti.

Il modo in cui l'individuo valuta le proprie capacità, sente forti i suoi bisogni ed attribuisce importanza ai valori, dà luogo ad un *concetto di sé lavorativo*.

- **Competenza tecnica:** le persone che regolano la propria carriera in base a tale ancora, costruiranno parte della loro identità professionale intorno al contenuto del proprio lavoro;
- **Competenza manageriale:** avanzamento, responsabilità, leadership e guadagno sono i criteri in base ai quali regolano la carriera gli individui connotati da tale ancora;
- **Sicurezza:** è un'àncora connessa alla prevedibilità e affidabilità dell'ambiente di lavoro che può riflettersi sulle scelte di carriera in termini di stabilità, scarsa mobilità, ricerca di garanzie;
- **Autonomia e Indipendenza:** l'elemento guida della carriera è costituito dalla ricerca di ruoli non troppo vincolanti;
- **Creatività e Intraprendenza:** l'àncora è costituita dalla ricerca dell'innovazione e dai benefici intrinseci connessi alla realizzazione di prodotti e servizi;
- **Sfida:** le scelte di carriera sono regolate dalla ricerca di compiti impegnativi che richiedono impegno e messa alla prova di se stessi;
- **Dedizione ad una causa:** il criterio guida nella costruzione della carriera è costituito dalla possibilità di offrire benefici sociali attraverso il proprio lavoro;
- **Integrazione dello stile di vita:** il parametro guida della carriera è costituito dalla ricerca di un equilibrio fra lavoro, famiglia, tempo libero e altre attività.

Ciascun individuo, pur essendo maggiormente agganciato ad un'àncora, è spesso spinto e motivato da un insieme di àncore.

Schein ha elaborato, a tale proposito, un questionario che evidenzia il mix delle ancore presenti nelle persone fornendo un chiaro profilo di ciò che l'individuo sente prioritario ed importante per se stesso.

**Il risultato è che, *quanto più una persona potrà rendersi conto delle reali motivazioni o àncore che hanno guidato le sue scelte nel passato, tanto più questa potrà formulare per il futuro degli obiettivi congruenti con le sue aspirazioni e i suoi desideri.***

Il concetto di cambiamento è quindi centrale, e va inteso sia in termini individuali che sociali.

In termini individuali è il soggetto stesso che si adopera per fronteggiare le transizioni di ruolo che lo accompagnano nel corso della vita, al livello sociale invece sono le aziende che si adoperano in termini di valutazione del potenziale, di socializzazione al lavoro e di sviluppo delle carriere.

## LE PERSONE COME PRINCIPALE RISORSA DI OGNI AZIENDA

La diligenza con cui si seleziona il personale determina la dimensione umana che verrà ad instaurarsi nell'ambiente lavorativo.

Questa componente umana si arricchisce attraverso la valorizzazione e lo sviluppo del potenziale dei dipendenti.

La sua espressione concreta è, semplicemente, una ri-orientazione professionale, che tiene conto degli ideali e degli interessi personali del dipendente in un determinato momento della sua vita.

La qualità delle Risorse Umane si sintetizza, pertanto, se si lasciano emergere globalmente le caratteristiche sopra enunciate; nell'eguaglianza:

**Qualità Risorse Umane = potenziale + àncore**

All'interno dei contesti aziendali, con **potenziale - si intende l'energia non ancora utilizzata dalle aziende definita come l'insieme delle competenze, delle capacità e degli atteggiamenti dell'individuo.**

Da tale punto di vista, è evidente come esista un confronto tra prospettive organizzative (profili caratterizzati da competenze e capacità) e prospettive individuali (possesso di competenze e capacità): se l'azienda giunge ad avere una consapevolezza del potenziale e delle competenze inesprese del proprio personale e riesce a renderlo congruente con le proprie prospettive, si arriva a far sì che l'individuo riesce a fare le cose al meglio desiderando di farle al meglio.

Questo è il nodo cruciale di ogni processo di selezione del personale a qualunque livello, in quanto consente scelte immediate in funzione di una migliore prospettiva futura tanto dell'azienda quanto dell'individuo in termini di ruoli già esistenti o da riprogettare considerando la costante evoluzione, in termini di crescita professionale, dell'individuo.

## I SISTEMI DI VALUTAZIONE E LE ÀNCORE DI CARRIERA

### Che cosa valutare e perchè

Questi i sistemi di valutazione nei contesti aziendali:

1. Valutazione del Potenziale: oggetto della valutazione è ciò che il valutato potrebbe fare con l'obiettivo di avere una pianificazione del personale ed una valutazione delle caratteristiche del personale in relazione al cambiamento di ruolo;
2. Valutazione delle Ancore: oggetto della valutazione è ciò che il valutato desidera fare, l'obiettivo è uniformare obiettivi aziendali ed individuali;
3. Valutazione della Posizione: oggetto della valutazione è quello che si deve fare e come, l'obiettivo è quello di definire il sistema dei ruoli e valutare l'importanza delle posizioni;
4. Valutazione delle Competenze: oggetto della valutazione sono le competenze presenti rispetto a quelle desiderate, l'obiettivo è lo sviluppo del personale;
5. Valutazione della Prestazione: oggetto della valutazione è ciò che il valutato fa e come lo fa con l'obiettivo di verificare il raggiungimento degli obiettivi e l'adeguatezza dei comportamenti.

Considerando in maniera integrata i Sistemi di Valutazione è difficile elencare le qualità che vengono valutate per definire il potenziale della persona, anche perchè in relazione al tipo di contesto e al tipo di posizione possono essere funzionali caratteristiche (professionali e attitudinali) differenti.

Questi strumenti che proiettano la persona nel futuro in relazione alle sue capacità, alle sue competenze e ai suoi risultati, sono il punto di partenza dei piani di sviluppo di carriera e sono fondamentali oltre che strategici per le aziende in un contesto economico come quello attuale, caratterizzato dall'incertezza e dalla necessità di saper reagire ai rapidi cambiamenti del mercato.

Quando emerge una distanza tra il potenziale della persona e ciò che la sua attuale posizione permette di sviluppare, la valutazione diventa il punto di partenza per definire la mobilità orizzontale (interfunzionale)

o verticale, ed eventualmente il percorso formativo necessario.

Diversi sono i vantaggi che tali sistemi di valutazione offrono in quanto permettono all'azienda di ottimizzare le proprie risorse, assicurarsi la continuità nei ruoli direttivi e le competenze distintive.

I sistemi di valutazione così intesi ed integrati al concetto di àncore di carriera, permettono di conciliare prospettive organizzative ed individuali in termini di possibilità di sviluppo delle proprie risorse umane.

Per poterle sviluppare, le risorse umane, hanno bisogno di essere costantemente motivate e ciò avviene attraverso un sistema meritocratico, non solo economico, la cui formula innovativa risiede proprio nell'investimento costante nelle risorse umane stesse che costituiscono un vero ed efficace valore strategico all'interno di ogni realtà.

In particolare la valutazione del potenziale, come momento precedente al momento di formazione e sviluppo per la persona, diventa un investimento dell'azienda per far crescere i suoi "talenti".

Inoltre, non è solo uno strumento di pianificazione, ma anche di valorizzazione e motivazione delle persone in quanto si pone l'obiettivo di analizzare le caratteristiche in termini di attitudine e capacità del singolo individuo (anche se non necessariamente espressi nell'attuale attività lavorativa) valutandone poi le prestazioni future (valutazione dell'individuo e quanto questo ha contribuito ai risultati dell'azienda).

Ci sono però ambiti che, per la loro importanza, vengono considerati costantemente e vengono definiti "dimensioni manageriali critiche" tra cui:

- capacità intellettuali - problem solving, raccogliere informazioni, elaborare strategie....
- capacità relazionali - leadership, negoziazione...
- capacità gestionali – iniziativa, decisione, controllo...
- capacità innovative - creatività, flessibilità, adattamento al cambiamento...
- capacità emozionali - gestione dello stress, stabilità emotiva...

Questo discorso acquista significato nel momento in cui viene integrato al sistema di valutazione delle competenze che permette di:

- assicurare sistematicamente che su ogni dipendente venga espresso periodicamente un giudizio che serva a valutare ed individuare, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali che si estrinsecano nell'esecuzione del lavoro;
- soddisfare le esigenze di equità e sicurezza; infatti la sicurezza deriva dal sapere come va il proprio lavoro, sapere i punti di forza ed i terreni di miglioramento;
- consente di avvicinarsi alla soddisfazione dell'esigenza di giustizia ed equità, per la quale si desidera che solo chi merita venga premiato;
- comparare i giudizi tra i dipendenti; ciò è realizzabile attraverso una procedura sistematica e strumenti che permettano il confronto tra giudizi.

### ***La relazione tra àncore di carriera e le qualità possedute dal soggetto.***

È importante rendere visibile il legame tra àncore di carriera e l'insieme delle qualità possedute dal soggetto poiché rende più efficace il sistema di pianificazione del personale, non solo in termini di scelta iniziale per un determinato ruolo, ma di avanzamento di carriera nella stessa azienda se si creano le condizioni ideali perché questo accada.

La qualità delle risorse umane è un potenziale da non trascurare e si regge su un equilibrio che è dato dal rapporto tra competenze di ruolo e competenze della persona.

La gestione del personale è affrontata dando rilievo sia al dimensionamento degli organici che al sistema di pianificazione della carriera.

### **Le finalità dei sistemi di valutazione consistono nel:**

- migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi;
- valorizzare le risorse umane facendo emergere esigenze e condizioni per un loro migliore utilizzo, incluse esigenze ed opportunità di formazione;
- orientare i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi primari e/o nuove modalità di lavoro;
- definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro anche a livello di singola unità;
- rendere esplicito, trasparente ed analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione.

Dal punto di vista dell'individuo, la carriera è la sequenza degli atteggiamenti e dei comportamenti associati alle esperienze e alle attività lavorative svolte nel corso della propria vita (Hall, 1996) e, quindi, il successo nella carriera dovrebbe essere valutato facendo riferimento alle seguenti dimensioni:

- Adattabilità;
- Atteggiamenti;
- Identità;
- Performance

**L'adattabilità** di carriera si riferisce alla propensione e alla capacità del singolo individuo di cambiare lavoro e/o organizzazione, al fine di mantenere uno standard di avanzamento nella carriera. Questa dimensione è importante se una persona aspira a progredire, dovendo svolgere lavori diversi ed effettuare diversi spostamenti, ed è molto più critica rispetto al passato, in quanto le persone cambiano lavoro molto più frequentemente di un tempo (Grandori, 2001).

**Gli atteggiamenti** verso la carriera sono costituiti da tutti gli atteggiamenti verso il lavoro, il posto di lavoro, il bisogno di achievement e la relazione tra vita lavorativa e privata. Tali modalità di comportamento, inoltre, cominciano a formarsi ancora prima di avere un lavoro e continuano a modificarsi in funzione delle esperienze lavorative.

**L'identità** di carriera è la particolare sfaccettatura dell'identità di una persona in relazione alle attività lavorative e organizzative. In particolare, l'identità individuale rappresenta il modo specifico con cui ogni persona pensa di appartenere al mondo e può essere raffigurata come un insieme di sotto-identità, legate ai differenti contesti in cui l'individuo opera.

**La performance di carriera**, infine, può essere valutata sia a livello di successo oggettivo sia a livello di successo psicologico. La retribuzione, la reputazione o un'elevata posizione nell'organigramma aziendale riflettono il successo oggettivo di carriera. Il successo psicologico, invece, viene raggiunto quando la considerazione di se stessi e l'autostima aumentano.

Dal punto di vista organizzativo, la carriera può essere definita come l'insieme di mansioni che un individuo ricopre nel tempo e che sono qualificate congiuntamente dal livello retributivo, dalla qualifica, dalla posizione, dal livello gerarchico, dai contenuti e dalle caratteristiche dei compiti (Salvemini, 1992). La progettazione del sistema di carriera serve per associare la dinamica retributiva alla dinamica organizzativa, regolando il cambiamento orizzontale e verticale di posizione o responsabilità e permettendo di collegare gli aumenti retributivi con promozioni a livelli di responsabilità gerarchica superiore (Schein, 1997; M. Pilati, 2006). I percorsi di carriera degli individui possono essere differenti all'interno dell'organizzazione di un'azienda.

E' possibile distinguere, infatti, un percorso lineare, un percorso da esperto, un percorso a spirale e un percorso transitorio.

Il percorso di carriera lineare rappresenta il sentiero tradizionalmente associato allo svolgimento di un lavoro a tempo indeterminato all'interno di una grande impresa con struttura piramidale. Questo percorso si concretizza in una serie di spostamenti verticali all'interno della struttura organizzativa, fino al raggiungimento del limite della propria carriera. Il percorso di carriera da esperto, invece, è seguito da chi costruisce la propria carriera sulla base delle proprie competenze o sullo sviluppo di una professione. Queste persone investono molto, sia dal punto di vista personale, sia da quello economico, nell'acquisizione di particolari capacità e trascorrendo la maggior parte della propria vita lavorativa nel metterle in pratica. Tale percorso di carriera si può trovare nelle organizzazioni con struttura piatta, elevata ampiezza del controllo, unità che lavorano per progetti e per processi, con un sistema di ricompensa legato alle competenze. Il percorso di carriera a spirale implica periodici spostamenti tra diversi ruoli e posizioni. Le persone che seguono questo tipo di percorso tendono ad avere forti bisogni di crescita e di sviluppo personale. Un percorso a spirale ideale dovrebbe consistere nello spostarsi da un'occupazione lavorativa ad un'altra ad essa collegata. In questo modo è possibile trasferire alcune competenze e capacità sviluppate nella precedente occupazione, in quella nuova. Nel percorso di carriera transitoria, infine, gli individui non scelgono in modo definitivo alcun lavoro o campo di attività, ma si spostano da una posizione all'altra senza seguire un particolare percorso. Questo percorso è caratterizzato dall'incoerenza dei lavori svolti ed è proprio di soggetti che preferiscono lavorare in organizzazioni flessibili e non strutturate.

Nella selezione lo strumento maggiormente utilizzato è quello del colloquio il quale, in casi particolari (selezione di figure Professional), viene corredato da test (questionari di personalità, test attitudinali, test per lo sviluppo organizzativo, test per l'orientamento e il Counseling) utili per reperire informazioni aggiuntive a quelle emerse in sede di colloquio che rimane, in ogni caso, lo strumento fondamentale per reperire informazioni e per conoscere l'individuo.

Il processo di selezione ha luogo, nel momento in cui il profilo della persona da ricercare è noto e definito sia all'azienda che alla società di consulenza che esegue il lavoro di ricerca.

Il profilo definisce quelle che idealmente parlando sono competenze e capacità (variabili da caso a caso) che il candidato deve possedere per ricoprire un dato ruolo.

A ciò si aggiungono impressioni e atteggiamenti mostrati dalla persona in sede di valutazione.

Considerando vari profili per diverse posizioni si evince come, anche solo con il colloquio, gli individui si dimostrano legati più ad una certa àncora che ad un'altra e presentano, pertanto, caratteristiche analoghe.

## **CONCLUSIONI**

Il colloquio ed i test permettono di evidenziare le àncore cui fa riferimento ciascun candidato e permettono al consulente di individuare se e come può occupare la posizione offerta da subito o dopo con un periodo di affiancamento e formazione.

L'importanza di tali aspetti ha delle implicazioni pratiche in termini di gestione dei percorsi lavorativi all'interno delle organizzazioni.

Conoscere come gli individui concepiscono il loro futuro, quali sono i criteri irrinunciabili ed i sistemi di attesa sulla base dei quali costruiscono ipotesi di sviluppo, sono elementi importanti nell'ambito di gestione delle carriere.

L'individuo, infatti, ha una meta da raggiungere e progetta soluzioni e strategie per perseguirla: è la spinta motivazionale che fa scattare il desiderio di progettualità, di desiderare qualcosa per sé nel futuro della propria vita.

Chi si sente artefice del proprio futuro, ha in genere, progetti chiari e definiti, è ottimista e soprattutto si sente artefice del suo avvenire.

Di contro, insuccessi e fallimenti possono decretare un abbassamento della propria autostima restringendo la spinta progettuale.

La responsabilizzazione del personale, a qualunque livello, è di cruciale importanza per ottenere i migliori risultati e la migliore soddisfazione all'interno delle aziende: passare da un sistema gerarchico ad uno manageriale, motivando, delegando, condividendo successi e non successi attraverso anche un processo di condivisione delle conoscenze, è la soluzione che permette oggi alle aziende di sopravvivere all'interno di un mercato altamente competitivo.

L'accento è spostato sull'individuo per poterne valorizzare le capacità, patrimonio di competenze e per permetterne la più efficace utilizzazione in modo tale da differenziare il suo percorso di crescita professionale e in modo tale da inserirsi professionalmente in un contesto adeguato.

In definitiva, considerando che per la globalizzazione le aziende mutano la propria organizzazione interna ad una rapidità quasi impressionante, è necessario offrire percorsi professionali in risposta alle esigenze delle aziende le quali, a loro volta, hanno imparato a gestire il cambiamento anche in funzione delle proprie risorse umane, vero motore propulsivo di ogni azienda.

Ma quale può essere la risposta in termini di sviluppo di carriera?

È proponibile per tutte le realtà o deve essere applicato in qualche situazione specifica?

Alla luce di tali considerazioni, la migliore risposta delle aziende alla gestione della carriera è una gestione flessibile che sappia conciliare le esigenze aziendali con quelle delle persone adattando le contingenze del mercato con le motivazioni personali.

Se è vero che ad un'evoluzione delle strutture organizzative corrisponde una concezione evolutiva delle carriere, ciò non implica che tale concezione debba applicarsi a tutte le aziende.

Ogni caso specifico è considerato per le sue peculiarità:

se vi sono professionalità particolarmente esposte alle evoluzioni del mercato, ve ne sono delle altre che risentono in modo molto inferiore di tale dinamicità; se pur è vero che vi sono aziende più esposte di altre alle variabilità, non è detto però che tutte le carriere all'interno di tali aziende debbano essere gestite con il medesimo criterio di transitorietà.

In questo modo, si hanno persone più motivate poiché certe di acquisire uno sviluppo professionale per tappe con l'aiuto dell'azienda in cui si trovano, dall'altro lato le organizzazioni sono più libere di programmare e pianificare le carriere in funzione delle effettive necessità di business.

Per colui il quale si occuperà di gestione delle risorse umane in Azienda, interagire con le Persone significherà agire come un esperto marinaio che, in mezzo all'oceano, cerca di prevedere e programmare le proprie azioni sulla base delle condizioni del mare in quel momento.

Deve prevedere l'insorgere di imprevisti e prepararsi ad affrontarli confidando soltanto sulla sua «consapevolezza operativa», non sul controllo assoluto degli eventi.

Non solo, ma egli non conosce e non può conoscere né la profonda verità del mare né tanto meno il perché dei suoi mutamenti.

Eppure con questa sua conoscenza limitata al «come fare», attraversa gli oceani e fronteggia le tempeste adattando sempre il suo agire all'evolversi degli eventi.

Strumento fondamentale sarà il colloquio gestionale.

La dimensione del colloquio facilita il confronto nell'acquisizione di nuovi punti di vista, consente forme di apprendimento e di rassicurazione, stimola maggiore consapevolezza, aiuta a intravedere vie d'uscita e a costruire nuovi equilibri.

