

## La Qualità del capitale umano e la sua gestione

### Prof. Sergio Sabetta

Nel “Piano d’azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale” presentato dall’Italia al Consiglio europeo di primavera di Bruxelles non si è fatto riferimento alla qualità del capitale (G. Vaciago, E’ l’ora del capitale umano, Il Sole 24 ore, 17/3/2005). Ma questa indifferenza sia alla qualità delle risorse umane che alle relazioni è ancora maggiore nel settore pubblico, tanto nella ricerca che nella gestione amministrativa quotidiana.

Dai primi anni ’90 con il D. Lgs. n. 29/93 attraverso un susseguirsi di interventi legislativi, quali il D. Lgs. n. 80/98 per arrivare al D. Lgs. n. 165/01 e ai successivi aggiornamenti, si è tentato di ringiovanire la P.A. anche adottando modelli privatistici, scoprendo l’insufficienza della legge per un vero e proprio cambiamento in assenza di una adeguata cultura organizzativa fondata su un capitale umano di qualità ( Giampaolo Ladu, Non bastano le leggi a cambiare la P.A., Italia Oggi 12/5/05).

Si è venuta a creare una situazione ambigua in cui al superamento della precedente struttura burocratica rigidamente organizzata, con funzioni in molti casi sclerotizzante, non è seguito un approdo verso strutture autenticamente privatistiche, tenuto conto della varietà e della pluralità delle funzioni della P.A., nonché dell’impossibilità di adottare schemi omogenei. Basti pensare alle “organizzazioni professionali” proprie delle aziende sanitarie in cui, agendo all’interno della normativa come condizione di sistema, si deve tenere conto della motivazione dei singoli, della responsabilizzazione e di un migliore coordinamento, con la conseguente necessità di ampliare le deleghe delle responsabilità gestionali del personale, rinforzando al contempo i sistemi di valutazione secondo il criterio del “multi-source feed-back systems” che comporta la raccolta delle informazioni da più fonti, integrando il tutto in un sistema di informazioni trasparente e valido. Ma anche la stessa cultura non è stata assorbita se non in molti casi negli aspetti deteriori di un più facile assalto alle funzioni superiori, slegato da qualsiasi effettiva attitudine o necessità; ne sono testimonianza i vari ricorsi giurisdizionali in essere, nonché la recente indagine realizzata dall’Università Luiss – Guido Carli per conto del dicastero della funzione pubblica.

A questo si è affiancata l’amministrazione del personale come marketing senza una precisa vision in osmosi ai recenti modelli politici, occorre pertanto analizzare l’evoluzione gestionale delle risorse umane nel privato al fine di meglio evidenziarne le profonde differenze con il pubblico.

Da più parti si è sottolineata l’importanza nelle relazioni industriali moderne delle risorse umane e della necessità di svilupparle. Già con la Scuola delle relazioni umane degli anni ‘30 si evidenziò la necessità di rendere più elastica, seppure mantenendola sostanzialmente inalterata, la rigidità del taylorismo valutando i bisogni fisici di sicurezza e l’autorealizzazione del personale al fine di renderli attivi

nell'organizzazione e non più soggetti esecutivi passivi indifferenti all'andamento dell'impresa. Si evidenziano in tal modo l'importanza del gruppo ristretto nella vita delle organizzazioni e i bisogni sociali dei lavoratori (Mayo).

Un'ulteriore evoluzione avvenne tra gli anni '40 e '60 con le Neorelazioni umane in cui si propose un modello gerarchico basato su cinque tipi di bisogni: fisiologici, sicurezza, appartenenza, stima e autorealizzazione. In questo modello le motivazioni più forti per gli individui derivano dal sentirsi stimati e dal vedere valorizzato il proprio lavoro (Maslow e Mc Gregor).

Una variante è data dal modello di Herzberg in cui si individuano nel rapporto di lavoro due tipi di fattori:

- Fattori motivanti che si rivolgono ai bisogni di crescita psicologica dell'individuo i quali non sono altro che il risultato del raggiungimento e miscelamento di risultati significativi di lavoro, riconoscimento dei risultati ottenuti, natura intrinseca del lavoro, livelli di responsabilità, possibilità di promozione o di avanzamento professionale.
- Fattori igienici volti ad evitare il dolore e le privazioni relative ai bisogni fisici i quali si ottengono tramite politiche e procedure d'impresa, modalità di supervisione, relazioni interpersonali, condizioni fisiche di lavoro, livelli retributivi e livelli di status.

Lo stipendio non è l'elemento dominante della motivazione lavorativa, tuttavia insieme ai programmi di incentivazione ed ai sistemi di valutazione del rendimento non calibrati possono ridurre le possibilità di cooperazione, determinando una manipolazione del personale, la quale può sfociare in conflitti organizzativi o appiattimenti creativi con conseguente scarsa propensione ad assunzione di rischi.

Le risorse del sistema impresa si possono classificare in tangibili e intangibili, le prime sono quelle più facilmente identificabili di cui tuttavia occorre andare oltre i dati contabili, come ad esempio la capacità degli impianti o l'anzianità e il tipo di attrezzature utilizzate, le seconde restano non identificabili direttamente dal sistema contabile essendo questo limitato al valore dell'avviamento.

Il patrimonio aziendale intangibile è costituito dalle risorse di competenza (conoscenza scientifica, dei fatti, abilità nel fare ossia nella produzione e abilità sociali) oltre alle risorse di fiducia (reputazione, fedeltà e relazione). In tale contesto acquista particolare importanza il sistema d'accreditamento, sistema che permette alle imprese di avere informazioni chiare e veritieri sul conto dei partners con cui si trovano a trattare, lo stesso dicasi all'inverso sull'affidabilità dell'azienda.

Necessita perciò trovare soluzioni al fine di poter valutare il capitale intellettuale di una azienda considerando che gli investimenti sempre meno hanno per oggetto le risorse naturali e sempre più quelle intellettuali.

A riguardo sono stati elaborati molti indici e scale di misura come le spese di sviluppo / totale delle spese, il rapporto tra il numero totale di dipendenti e quello dei dipendenti impiegati nelle alte tecnologie, la proporzione tra le spese totali e quelle dedicate all'innovazione tecnologica. Un indicatore particolarmente sofisticato è il

P.V.A.(People Value Added) in cui si ha il valore del business, valutato attraverso vari metodi (equità, metodo reddituale, valore netto)/ il valore del capitale umano, valutato come somma degli investimenti sul personale nell'orizzonte temporale considerato.

Nel corso degli anni '90 si è sviluppata la teoria dell'H.R.M. (Human Resources Management) nella quale sono confluiti due filoni di pensiero, il primo risalente agli anni '30 (Human Relations) di carattere sociologico incentrato sulla componente motivazione e comunicativa, il secondo sull'importanza dell'adeguamento dell'impresa all'ambiente, nonché su una adeguata programmazione e stretta integrazione tra i diversi aspetti dell'azione manageriale, compreso il fattore lavoro con le relative tecniche gestionali. I dipendenti diventano una risorsa in senso stretto, al pari dei beni mobili, immobili e del capitale finanziario. Vanno perciò valutati e contabilizzati in maniera razionale come gli altri fattori della produzione.

Vi sono nella teoria dell'H.R.M. due aspetti fondamentali: uno descrittivo, relativo a ciò che effettivamente accade nelle imprese rispetto al fattore lavoro, l'altro normativo, quello che si dovrebbe fare per una gestione più efficace del fattore lavoro spingendo verso forme di decentramento decisionale e di flessibilità organizzativa.

Cultura e prassi organizzative degli anni '90 hanno puntato sulle organizzazioni snelle, flessibili, adatte alla turbolenza dei mercati, ma anche orientate a massimizzare i risultati sul breve periodo. Si è coniata l'immagine di imprese lean and mean (snelle e malvagie), per sottolineare la rottura tra perseguitamento dell'efficienza economica e responsabilità sociale (Luttwak). Viene offerta più responsabilità ed autonomia ai livelli inferiori, eliminando i livelli intermedi che vengono espulsi dall'impresa parallelamente ad una maggiore pressione produttivistica sui livelli inferiori. In altre parole la filosofia dell'H.R.M. porta a riorganizzazioni che puntano ad un accrescimento della flessibilità e a una riduzione dei costi, si è tuttavia recentemente rivalutata la funzione di parte dei livelli intermedi come depositari del sapere tecnico/organizzativo, logicamente evitando gli eccessi quantitativi.

La teoria classica afferma l'esistenza di due stili di leadership: quella orientata al compito (burocratica) e quella orientata alla relazione (partecipativa). Divenendo il consenso anello strategico attraverso cui assicurare una crescente cooperazione attiva nei gruppi di lavoro, all'organizzazione aziendale diventa fondamentale la comunicazione per la creazione di tale consenso. Le coordinate mediante cui snellire l'organizzazione e le sue attività sono la cooperazione e l'apprendimento continuo funzioni che si possono ottenere solo mediante un'adesione convinta del personale.

Il programma di sviluppo e di gestione delle risorse umane trova rispondenza nel budget del personale, questo documento contabile si articola in budget della funzione del personale e budget delle unità organizzative rapporto all'analisi delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale. Possono essere inoltre utilizzati indici per analisi più dettagliate:

- Tasso di turnover del personale = ( (totale entrati + usciti) / organico medio) x 100;
- Tasso di compensazione = entrati / usciti;
- Tasso di stabilità = ( personale con anzianità > di x anni / organico) x 100;
- Tasso di assenteismo = ( ore di assenza / ore lavorabili) x 100;
- Tasso di infortunio = (infortuni / dipendenti) x 100;
- Costo medio = costo complessivo nel periodo / organico medio nel periodo;
- Costo orario = costo complessivo nel periodo / ore lavorate.

Gli obiettivi nella pianificazione delle risorse umane sono:

- adeguamento quantitativo e qualitativo dell'organico ai piani aziendali;
- gestione delle famiglie professionali;
- gestione della dinamica interna;
- gestione della mobilità orizzontale e verticale;
- gestione dell'obsolescenza professionale e degli esuberi;
- riduzione dei costi;
- impostazione e gestione dei sistemi retributivi ed incentivanti.

I sistemi di carriera possono essere raggruppati in sistemi di anzianità (potenzialmente demotivati ma hanno come vantaggi la disincentivazione del turnover e l'eliminazione della discrezionalità manageriale), sistemi basati sul merito (motivati ma rischiosi per motivi interni o potenziali clientelismi), sistemi basati sulla valutazione del potenziale (legati alla volontà dell'impresa di investire sul lavoratore).

La progettazione del sistema delle competenze professionali definisce la mappa delle professioni chiave necessarie allo sviluppo delle strategie, dei processi produttivi e di servizio dell'azienda.

Per ogni posizione bisognerebbe specificare dettagliatamente l'insieme degli incarichi e delle responsabilità (job description), mentre per ogni persona che debba ricoprire una determinata posizione necessita individuare il profilo personale e professionale richiesto ( personal description ) a cui dovranno corrispondere le competenze dell'individuo designato.

In generale le caratteristiche richieste per l'alta dirigenza sono pensiero strategico ( tendenze ambientali e opportunità di mercato ), guida al cambiamento e gestione dei rapporti; per i dirigenti medi e quadri sono flessibilità, innovazione, sensibilità interpersonale, empowring (motivazione dei dipendenti ad assumere maggiori responsabilità), facilitazione del gruppo; per gli impiegati, i tecnici e gli operai sono flessibilità, capacità di apprendimento, orientamento al risultato, spirito di cooperazione, motivazione a lavorare sotto pressione, orientamento al cliente.

Abbiamo detto che l'introduzione della tecnologia dell'informazione ha portato sulla scena una nuova figura quella del lavoratore della conoscenza, per il quale è indispensabile una continua formazione attraverso la quale acquisisce la

consapevolezza delle proprie capacità e di poterle sviluppare. A questa figura viene consentito di operare in autocontrollo, allargare i suoi compiti e lavorare in gruppo autogestiti al fine di potenziarne la motivazione personale considerata una dei fattori più importanti del miglioramento qualitativo del prodotto o servizio.

Dobbiamo considerare che nel prossimo futuro le organizzazioni avranno un progressivo appiattimento della gerarchia, sostituita da imprese a rete in cui saranno inseriti team dotati di notevole autonomia su come portare a termine la missione. Vi saranno compiti lavorativi intercambiabili con la nascita di percorsi di carriera orizzontali e trasversali. Per il successo di questo tipo di organizzazione è necessario:

1. chiarezza sulla missione dell'intera organizzazione e delle sue singole cellule;
2. competenza elevata di ciascun collaboratore;
3. informazioni comunicate a tutti;
4. cultura di management nell'assumere rischi senza scaricare le responsabilità.

Dobbiamo sempre tenere presente che attraverso l'organizzazione possiamo facilmente distruggere l'uomo e quindi le risorse umane, ma difficilmente crearne le qualità necessarie alla struttura. Possiamo sì sostituirlo, ma non ne avremo la memoria e la fiducia, con tutto quello che ne consegue in termini di costi.

## BIBLIOGRAFIA

- L. Oggero, L'organizzazione è una metafora, Viaggio di dodici metafore nella dimensione organizzativa, Franco Angeli, 2004;
- D. Boldizzoni, R Nacamulli, Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza, Apogeo, 2004;
- C. De Pietro, Burocrazie professionali e gestione del personale: ultimi sviluppi nelle aziende del SSN, Economia e management, 5/2004;
- G.P. Prandstraller, Forze sociali emergenti: quali, perché, Franco Angeli, 1993;
- D. Callini, L. Montaguti, Cambiamento organizzativo e formazione, Franco Angeli, 1993;
- F. Fontana, Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli, 1993;
- V. Hamilton, Strutture e processi cognitivi della motivazione e della personalità, Il Mulino, 1987;
- M. Barone, A. Fontana, Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo, Franco Angeli, 2005.