

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Scheda didattica a cura di Laura Limido

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Il concetto di gestione di risorse umane (HRM – Human Resource Management) è stato a lungo discusso nella letteratura che si occupa di “organizzazione”, le elaborazioni più significative iniziano negli Stati Uniti nel primo dopoguerra, tuttavia è un tema che è stato molto approfondito anche in Giappone e, a partire soprattutto dagli anni '80, si trovano interessanti analisi sulla HRM nell'Europa Occidentale, con la sua specificità economica, legislativa e socio-culturale.

E' un tema che presenta una certa fluidità di definizioni in quanto fonti autorevoli diverse propongono concettualizzazioni anche molto differenti, a seconda dell'ottica utilizzata e degli elementi enfatizzati.

Alcuni approcci, soprattutto legati al modello tayloristico e alla logica meccanicistica del funzionamento organizzativo, sottolineano l'importanza dei fattori cosiddetti “hard” dell'organizzazione, vale a dire le variabili strutturali e socio-tecniche, mentre altri autori (a partire dagli anni '80) mettono in evidenza un'ottica sistemica del funzionamento organizzativo dando importanza anche all'area “soft”, vale a dire la dimensione sociale e il fattore umano come risorsa strategica.

TRE FASI DI HRM

Può essere utile schematizzare i periodi storici che hanno accompagnato l'evoluzione del ruolo del capo, sia dal punto di vista della “filosofia” organizzativa sia da quello della leadership.

1° fase. PERIODO MECCANICISTICO (anni 50-60). LO stile di direzione aziendale aveva il compito di colmare le lacune psicosociologiche dell'organizzazione del lavoro tayloristica, per cui i compiti e le responsabilità prioritarie di un capo erano:

- ADDESTRARE IN MODO ADEGUATO
- TENERE CONTO DEI PROBLEMI PARTICOLARI DEI DIPENDENTI

- TRATTARE I DIPENDENTI CON “UMANITA’ ”
- ESSERE OBIETTIVI
- ESSERE FERMI E GUIDARE CON DECISIONE
- GARANTIRE SICUREZZA E AMBIENTE VIVIBILE
- DECIDERE CON OBIETTIVITA’

Si evidenzia quindi in questa fase uno stile di leadership che non possiamo definire autoritario ma che si colloca tra il “paternalista” e il **direttivo**, basato sostanzialmente sulle competenze tecniche, sull’esempio e sulle attenzioni ai bisogni primari dell’individuo.

E’ una gestione caratterizzata da un orientamento all’efficienza e al controllo sociale nell’ambiente di lavoro, da cui tuttavia rimane esclusa ogni dialettica; nei casi migliori si può parlare di una cultura organizzativa che trasmette *disciplina morale e organizzativa*.

Il capo ha un profilo sostanzialmente fondato sulla gerarchia e sull’anzianità.

2° fase. Con gli anni ’70 le organizzazioni sposano l’*approccio sistemico*, nel quale l’area soft diventa importante quanto l’area hard. Questa trasformazione incide notevolmente sull’evoluzione del ruolo di capo, che viene chiamato a presidiare la stretta connessione tra tutte le variabili del funzionamento aziendale.

Il gestore di risorse umane rappresenta uno snodo fondamentale di diffusione della nuova cultura organizzativa ed è chiamato ad uno stile di leadership che orienti in tal senso i comportamenti dei collaboratori.

Assumono quindi valore le skill manageriali di:

- **DELEGA**, per promuovere lo sviluppo professionale delle risorse umane , per stimolare lo spirito di iniziativa, il coinvolgimento e la responsabilizzazione,

- **MOTIVAZIONE**, per sollecitare senso di appartenenza e fidelizzazione del collaboratore,
- **SUPERVISIONE E CONTROLLO**, per il raggiungimento di obiettivi sfidanti, concreti e verificabili
- **VALUTAZIONE** dei risultati e delle prestazioni, per una gestione il più possibile meritocratica, equa ed obiettiva

E' in questa fase che avviene la trasformazione del responsabile da **"DIRIGENTE-CAPO"** in **"MANAGER"**.

Secondo la logica del management i meccanismi di controllo mettono a confronto il sistema dei comportamenti dei collaboratori con il piano aziendale ed entrano in funzione quando avviene una deviazione, al fine di correggere e ri-orientare verso gli obiettivi di qualità.

3° fase. A partire dalla seconda metà degli anni '80, inizia un ulteriore cambiamento nella filosofia di HRM delle aziende, anche in Italia: il ruolo del capo passa da **MANAGER** a **"LEADER"**.

Le macrolinee di riferimento concettuale ripercorrono in parte gli aspetti della seconda fase, vale a dire l'attenzione ai risultati attraverso l'ottimizzazione delle capacità e delle attitudini dei collaboratori, quindi la logica manageriale non va certo abbandonata, ma viene aggiunta grande enfasi ai seguenti aspetti:

- **ASPETTO RELAZIONALE:** il collaboratore non rappresenta solo un ruolo professionale ma anche la ricchezza della "persona", delle sue emozioni, il suo capitale intellettuale, la sua dimensione relazionale.

Il capo quindi è protagonista nella ricerca della qualità del rapporto interpersonale, attraverso la capacità di comunicazione, di ascolto, di valorizzazione dei suggerimenti, ecc.

- ASPETTO SOCIALE: il capo è il sensore del clima del gruppo, è colui che costruisce la squadra, promuove iniziative di “knowledge management” (diffusione della conoscenza attraverso meccanismi operativi come le riunioni periodiche frequenti, intranet o simili, gruppi di miglioramento, ecc...)

- LEADERSHIP EMPOWERING: si rimanda alla dispensa specifica allegata

E' in questa fase che il sistema di valutazione delle prestazioni diventa sempre di più uno strumento fondamentale di HRM, una leva strategica di gestione della qualità professionale del coordinatore: prestazioni specifiche, competenze trasversali e atteggiamenti.

Riflessioni conclusive

Il nodo fondamentale dell'Human Resource Management è oggi rappresentato dalla questione del cambiamento; le organizzazioni complesse non possono esimersi da una logica di “changing”, cioè di trasformazione continua che rappresenta l'evoluzione stessa dell'organizzazione.

La leadership deve quindi occuparsi della promozione e della realizzazione del cambiamento; ha il compito di attuare il legame di complementarità tra managerialità e leadership, tra gestione del presente e guida nel futuro.

E' affidata ai capi la responsabilità di costruire individui capaci di lavorare nel cambiamento; è quindi responsabilità dei capi una interpretazione “etica” del loro compito: apertura, credibilità, lealtà, coerenza, obiettività.

Oggi non è sufficiente abbandonare il vecchio modello gerarchico di HRM, ma è necessario addirittura andare oltre al modello manageriale che sa creare risultati per praticare una leadership empowering, cioè capace di generare altra leadership, di diffonderla e di valorizzarla.

