

## **Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi**

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa

**Un modello di analisi dei modelli di direzione del personale per le Province e i Comuni del Mezzogiorno.**



## INDICE

Un modello di direzione del personale per le Province e i Comuni del Mezzogiorno. ....	4
L'ipotesi di partenza per la costruzione dei modelli di direzione del personale .....	4
I processi di direzione del personale .....	5
La logica di valutazione dei diversi processi di direzione del personale .....	5
Driver .....	7
La valutazione del modello di gestione strategica del personale .....	8
Bibliografia .....	10

## **Un modello di direzione del personale per le Province e i Comuni del Mezzogiorno.**

*Il programma Governance delle risorse umane –Modelli Innovativi, coordinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato dal Formez, sta attuando un piano di rilevazione sui Modelli di direzione del personale delle Province e dei Comuni del Mezzogiorno col fine di tracciare percorsi di formazione e di assistenza organizzativa per lo sviluppo di sistemi manageriali di direzione del personale delle Province e dei Comuni del Sud Italia.*

*L'indagine, che sperimenta un nuovo modello di analisi organizzativa sviluppato dall'Università Carlo Cattaneo - LIUC all'interno di un progetto di ricerca sui sistemi di valutazione e di creazione di valore nelle amministrazioni pubbliche coordinato dal Prof. Gianfranco Rebor, focalizza l'attenzione sugli aspetti più critici ed essenziali delle performance degli interventi delle direzioni del personale sull'organizzazione, riuscendo così a cogliere le diverse sfumature con cui vengono implementati gli strumenti di gestione del personale in relazione alle strategie e alla cultura organizzativa.*

*I risultati dell'indagine permetteranno di conoscere gli uffici del personale e di realizzare così, nel corso del 2006, un piano di formazione e assistenza per lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi nel mezzogiorno.*

### **L'ipotesi di partenza per la costruzione dei modelli di direzione del personale**

(a cura di G. Rebor, R. Ruffini)

La progettazione di un sistema di assistenza organizzativa per lo sviluppo di sistemi manageriali ha implicato una chiara definizione delle ipotesi di intervento che si intendevano attivare in relazione ai risultati che si volevano perseguire.

Questa attività è considerata ad alto rischio in quanto se la conoscenza dei fenomeni governati non è elevata o è fortemente influenzata da ipotesi pre-definite o addirittura "stereotipate", il risultato poteva essere quello di formulare modelli ideali e del tutto distaccati dalla realtà all'interno dei quali si vorrebbe incastrare la realtà stessa.

Ci si è di conseguenza interrogati con attenzione circa il significato di "modello di direzione del personale" al fine di procedere alla costruzione dei riferimento base per lo sviluppo del progetto.

A tale proposito si è ritenuto opportuno porre alcune premesse:

- a) non esiste un modello ma esistono diversi modelli che implementano in modo diverso, secondo la cultura e le esigenze specifiche di ogni amministrazione, i diversi strumenti manageriali e amministrativi di gestione del personale;
- b) la costruzione dei modelli di riferimento deve partire dall'analisi della realtà degli enti e, da questa base sviluppare successive elaborazioni che permetteranno di individuare i necessari processi di change management.
- c) Fin quando l'impostazione organizzativa della direzione del personale resta articolata e organizzata per attività, o sotto-funzioni, è difficile cogliere le diverse sfumature con cui vengono implementati gli strumenti di gestione del personale in relazione alle strategie ed alla cultura organizzativa degli enti.

Sulla base di queste prime proposizioni si è ritenuto quindi opportuno costruire i modelli di direzione del personale cominciando dalla costituzione di strumenti che consentissero una valutazione delle performance degli interventi delle direzioni del personale

Si è proposto in sostanza di costruire il modello in questo modo:

- a) individuando i principali processi di gestione del personale
- b) costruendo un modello di valutazione dei processi di gestione del personale
- c) valutando sulla base del modello le diverse esperienze di gestione del personale negli enti secondo un approccio in chiave strategica
- d) identificando, se possibile, diversi modelli generali di gestione di personale negli enti

### **I processi di direzione del personale**

Un elenco dei processi di direzione del personale dovrebbe risultare da un'analisi approfondita condotta in una specifica organizzazione. Un tentativo, certo discutibile, di produrre una lista di valenza generale ha portato ad individuare i seguenti processi fondamentali (Rebora, 2001):

- Definizione, comunicazione e verifica delle politiche generali del personale
- Pianificazione
- Valutazione
- Acquisizione e selezione
- Destinazione e mobilità
- Gestione ordinaria
- Formazione e sviluppo
- Disciplina risoluzione dei rapporti di lavoro e contenzioso
- Gestione retribuzioni e previdenza
- Servizi ai dipendenti
- Relazioni sindacali
- Sistema informativo del personale.

### **La logica di valutazione dei diversi processi di direzione del personale**

Rispetto a tali processi è stato quindi impostato un sistema di valutazione delle performance (non di misurazione) della direzione del personale:

Per leggere correttamente i risultati di un processo e per comprendere quindi il valore generato, occorre infatti focalizzare l'attenzione sugli aspetti più critici ed essenziali. Ma questi sono *firm specific*, sono connessi alla tipicità del processo operativo di un'azienda ed anche alle griglie di clienti, concorrenti, fornitori, intermediari effettivamente presenti e coinvolti in un tempo e in un luogo.

Anziché parlare di misurazione è sembrato corretto riferirsi a valutazione dei risultati ottenuti in relazione a un processo; valutazione implica giudizio, attribuzione di valore; è frutto di analisi e ragionamento; non pretende di essere oggettiva.

La proposta metodologica delineata ha rinunciato quindi a seguire la via degli indicatori, dimostratasi sterile in tutti i casi nei quali ci si è dovuti confrontare con oggetti complessi, influenzati da relazioni intersoggettive plurime, incertezza e variabilità del contesto, e si è proposta invece di riferirsi al concetto di driver del valore, come strumento che connette le caratteristiche di un processo con l'analisi degli specifici risultati.

Il concetto di driver si distacca da quello di indicatore, o di parametro quantitativo espressivo del risultato ottenuto; il driver è una caratteristica più complessa, che qualifica il risultato. Ad un driver possono essere collegati anche parametri o indicatori; molte volte la traduzione quantitativa non è immediata e diretta, ma può essere ottenuta solo mediante l'assegnazione di punteggi in modo convenzionale. E si tratta comunque di modalità difficilmente accettabili come misurazioni in senso scientifico.

Secondo la metodologia proposta dalle ricerche dell'università C. Cattaneo, i driver possono appartenere a sei differenti categorie:

1. *driver di efficienza*. Considerano l'entità delle risorse impiegate nell'ambito di un processo, che pongono in relazione con il volume di attività svolta, o del risultato ottenuto;
2. *driver di qualità*. Considerano il risultato ottenuto, sotto il profilo della rispondenza a standard tecnici di qualità, e/o della loro attitudine a soddisfare le esigenze dei destinatari diretti o indiretti dell'attività svolta; ciò comprende quindi il riferimento alle metodologie diffuse di gestione della qualità e di customer satisfaction, applicate al particolare contesto dei processi di direzione del personale;
3. *driver di equità*. Considerano la rispondenza dei processi alle esigenze di bilanciamento di interessi (legittimi) in posizione di contrasto e di tutela dei diritti delle parti deboli, quando ciò abbia senso in ragione di una politica socialmente responsabile dell'azienda;
4. *driver di outcome o di politica*. Considerano gli effetti di medio lungo termine delle attività comprese in un processo, quindi l'impatto che il loro svolgimento manifesta dal punto di vista di politiche delle risorse umane di ampio respiro;
5. *driver di sviluppo di risorse*. Considerano le conseguenze dell'attività svolta dal punto di vista dell'apprendimento e dello sviluppo di competenze, nell'ambito delle stesse strutture che gestiscono i corrispondenti processi o delle altre componenti aziendali che vi partecipano attivamente;
6. *driver di immagine e comunicazione*. Considerano gli effetti che i processi di gestione delle risorse umane producono, influenzando l'immagine che l'azienda proietta e riflette nell'ambiente esterno ed operando, anche in modo non intenzionale, come strumenti di comunicazione verso i diversi interlocutori dell'azienda.

I *driver* costituiscono quindi una fondamentale cerniera tra l'attività di gestione del personale e la comprensione e valutazione dei suoi effetti. Essi possiedono un grado di generalità molto maggiore rispetto ai diversi possibili indicatori e parametri e offrono uno schema di riferimento utile ad impostare una valutazione sistematica, intorno al quale organizzare la raccolta di dati e informazioni. Tale schema si presta anche alla definizione di un quadro di obiettivi per le politiche e la gestione del personale. E il protrarsi delle rilevazioni nel tempo consente di valutare il grado di raggiungimento degli stessi, di orientare l'allocazione delle risorse per lo sviluppo delle risorse umane, di avere un riferimento solido per tutte le decisioni collegate. Tale quadro può anche essere un riferimento valido anche per condurre benchmarking rispetto ad altre aziende, più validi rispetto al semplice confronto di parametri, purché si possa disporre di un analogo grado di approfondimento.

Un esempio dell'individuazione di driver per alcuni dei più importanti tra i processi di direzione del personale in precedenza elencati trova sintesi nella tabella seguente.

Processi	Descrizione	Driver		
Valutazione	Impostazione e continua attivazione dei meccanismi operativi di valutazione delle posizioni e delle prestazioni, con definizione dei connessi aspetti retributivi	<b>Di equità</b> Grado di accettazione delle valutazioni espresso dai valutati	<b>Di qualità</b> Grado di soddisfazione espresso dall'alta direzione e dai valutatori Qualità tecnica delle metodologie adottate	<b>Di sviluppo</b> Crescita nel tempo delle competenze diffuse di valutazione del personale
		<b>Di efficienza</b> Proporzione tra i costi di gestione dell'attività e il numero del personale valutato, tenuto conto del mix di professionalità	<b>Di immagine</b> Grado di notorietà e apprezzamento dell'esperienza fatta nei network professionali esterni all'azienda	<b>Di politica (outcome)</b> Effetto nel medio periodo sullo sviluppo del capitale intellettuale
Acquisizione e selezione	Gestione di tutte le fasi inerenti la ricerca, la selezione e l'assunzione di personale, in base ai piani approvati, ricorrendo alle diverse forme giuridiche del rapporto di lavoro	<b>Di equità</b> Promozione pari opportunità Tutela della sicurezza	<b>Di qualità</b> Grado di soddisfazione sulle assunzioni effettuate espresso dai responsabili delle strutture di destinazione	<b>Di sviluppo</b> Crescita della conoscenza del mercato del lavoro e delle competenze specialistiche e diffuse nella selezione
		<b>Di efficienza</b> Costo per assunzione, tenuto conto della qualità professionale	<b>Di immagine</b> Attrattività e reputazione dell'impresa sul mercato del lavoro	<b>Di politica</b> Effetti di medio periodo in termini di turnover, retention delle figure critiche, flessibilità dell'organico
Formazione e sviluppo	Pianificazione e realizzazione, diretta o indiretta, di iniziative di formazione e aggiornamento per il personale e impostazione di programmi di sviluppo professionale	<b>Di equità</b> Grado di accettazione dei meccanismi interni di ammissione alla formazione	<b>Di qualità</b> Grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative Grado di soddisfazione dei responsabili delle unità organizzative che si valgono della formazione	<b>Di sviluppo</b> Crescita della conoscenza del mercato della formazione e delle competenze progettuali in materia
		<b>Di efficienza</b> Costi della struttura fissa in rapporto all'entità dell'organico servito Costo per giornata e per tipologia di corsi della formazione erogata	<b>Di immagine</b> Grado di notorietà e apprezzamento dei progetti formativi più importanti nei network professionali esterni all'azienda Interesse mostrato dai formatori più reputati	<b>Di politica</b> Effetto di medio periodo sullo sviluppo del capitale intellettuale
Disciplina, risoluzione del rapporto di lavoro e contenzioso	Cura dei procedimenti disciplinari, delle procedure inerenti il licenziamento di dipendenti, dei procedimenti inerenti il contenzioso	<b>Di equità</b> Rispetto e tutela dei diritti del personale Contenimento del contenzioso entro limiti fisiologici	<b>Di qualità</b> Grado di soddisfazione dell'alta direzione e dei responsabili delle unità interessate per il servizio svolto	<b>Di sviluppo</b> Crescita delle competenze professionali degli addetti Sensibilizzazione diffusa sugli accorgimenti per prevenire il contenzioso
		<b>Di efficienza</b> Costi di gestione dell'attività in rapporto all'entità dell'organico e all'entità del contenzioso	<b>Di immagine</b> Assenza di pubblicità negativa derivante dai procedimenti in corso. Notorietà esterna delle "buone pratiche" sviluppate	<b>Di politica</b> Contributo alla creazione di un ambiente di lavoro percepito positivamente e alla prevenzione di conflitti e comportamenti scorretti.

## La valutazione del modello di gestione strategica del personale

I diversi processi di direzione del personale hanno ciascuno la propria specificità e il proprio contesto di riferimento. Sono però anche fortemente interconnessi tra loro ed esprimono una forte tensione alla reciproca integrazione. Una visione e valutazione d'insieme ha quindi la sua innegabile importanza. Può diventare anche il livello fondamentale di riferimento per quelle aziende che sono riuscite a diffondere in tutta l'organizzazione la responsabilità e la competenza di gestire e sviluppare le risorse umane (Gilley J.W. Maycunich Gilley A., 2002).

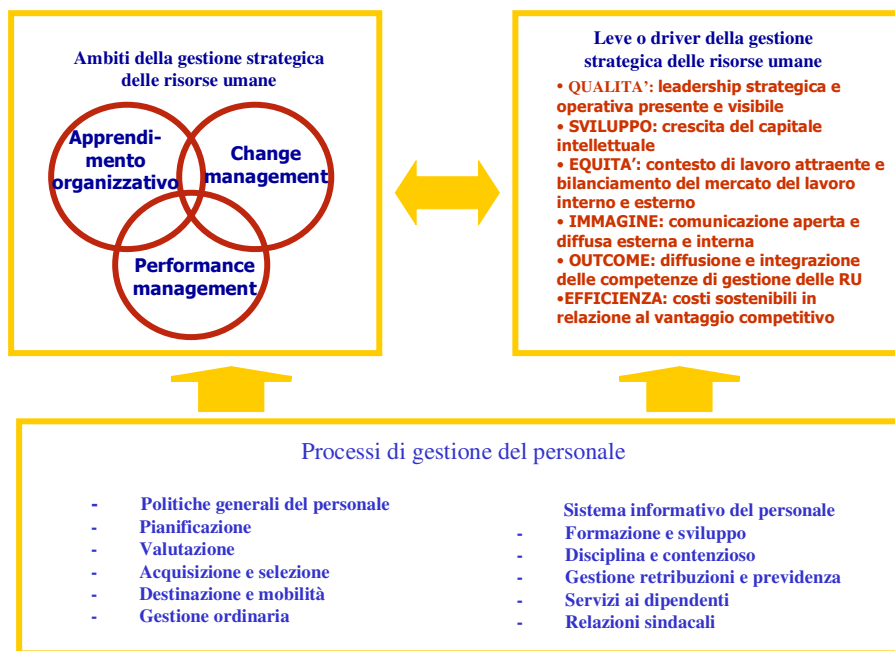
Osservando le cose al livello complessivo, acquista rilievo il concetto di gestione strategica delle risorse umane, come una sorta di filo rosso che connette i diversi interventi, di carattere più specifico e localizzato (Gilley J.W. Maycunich Gilley A., 2002).

In questa chiave, occorre portare attenzione a tre ambiti, attraverso i quali passa la gestione strategica delle risorse umane (v. fig. 1):

- *l'apprendimento organizzativo*, come processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento;
- il *performance management*, come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda; ciò implica un orientamento complessivo e coordinato a questo scopo dei sistemi premianti e di retribuzione, della struttura e dei sistemi operativi, della progettazione di ruoli e compiti, degli interventi sulla cultura aziendale e sui fattori di motivazione;
- il *change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità aziendali e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie aziendali. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.



## GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE



A questo livello d'insieme, occorre quindi cogliere la connessione tra i diversi processi operativi di gestione del personale e i tre ambiti fondamentali per la gestione strategica.

## **Bibliografia**

- Becker B.E.-Huselid M.A.- Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston
- Gilley J.W. - Maycunich Gilley A. (2002), *Strategically Integrated HRD*, Perseus Publishing, Cambridge
- Kaplan R.S. – Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press
- Levering, R. (2001), *Un gran bel posto in cui lavorare*, Sperling & Kupfer, Milano
- Mari L. (2003), *Epistemology of Measurement*, in “Measurement”, vol. 34
- Maycunich Gilley A.-Callahan J.L.-Bierema L.L. Eds. (2003), *Critical Issues in HRD*, Perseus Publishing, Cambridge
- Minelli E. – Reborra G. – Turri M. (2002), *Il valore dell’università. La valutazione della didattica, della ricerca, dei servizi negli atenei*, Guerini, Milano
- Phillips J.J. (1998), *Misurare la funzione risorse umane*, Mc Graw-Hill, Milano
- Quinn B., Cooke R., Kris A. (2000), *Shared Services. Mining for Corporate Gold*, Pearson Education, Londra
- Reborra G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma
- Regora g. , Ruffini R. (2001). *La gestione del personale negli enti locali, il sole 24 ore*, Milano.