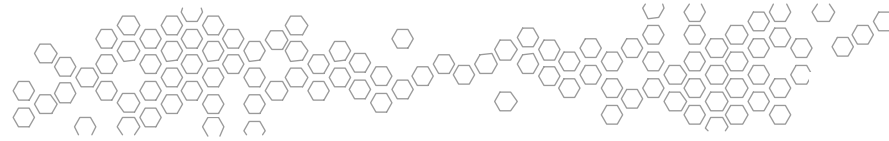


Dall'analisi delle competenze alla Valorizzazione delle risorse umane



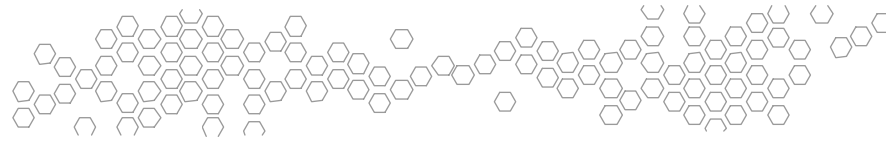
*Dal Valore delle Risorse umane
alla valorizzazione
dell'analisi delle competenze*

4 febbraio 2005 / Michele Boscaro



Obiettivo dell'intervento:

Far scegliere ed indossare a ciascuno il cappello più adeguato, soprattutto nelle PMI ...



Chi li riconosce ?

Collaboratore



Imprenditore





il cappello fa il monaco ! ...

... o meglio: quando vogliamo agire in un certo modo spesso indossiamo il cappello (abito) che riteniamo più adeguato ! ...

... ma cosa succede quando qualcuno ci fa indossare un cappello che non ci appartiene ?

... agiremo bene od agiremo male ? ma soprattutto ...

... ci sentiremo appagati da quel cappello ?

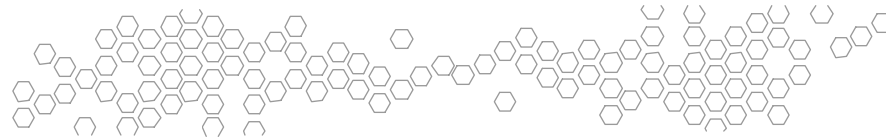


... ci sentiremo valorizzati da quel cappello ? ...



... o ci sentiremo costretti ad agire come presuppone il cappello che ci hanno fatto indossare ?





Lasciatemi ora mettere per qualche minuto da parte il cappello da imprenditore ...

... e spingiamoci assieme per un breve tratto in una terra aziendale ancora poco esplorata e sfruttata ...



La terra dell'**INNOVAZIONE**



INNOVAZIONE AZIENDALE

OGGI PER QUALUNQUE AZIENDA, GRANDE o PICCOLA CHE SIA:

Sopravvivere è INNOVARE !

Mantenere la posizione conquistata è INNOVARE

Crescere è INNOVARE !

Avere successo è INNOVARE

... quindi l'innovazione è per tutti, è quotidiana ed è INNOVAZIONE
non soltanto del "COSA" ma soprattutto del "**COME**":

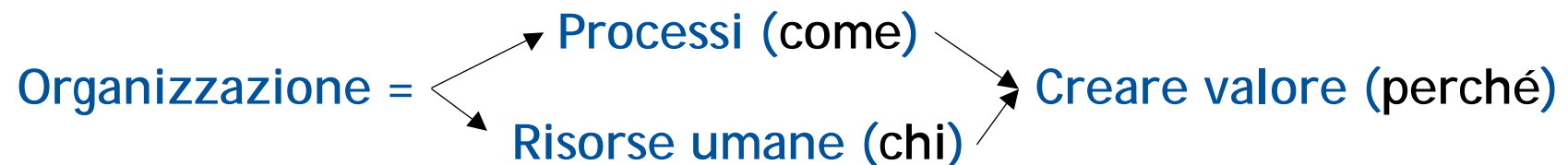
È INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA !!!



ma se devo innovarla, cos'è l'ORGANIZZAZIONE ?

è tante cose; ma se possiamo tentarne una sintesi:

ORGANIZZAZIONE è: "cHI" "cOME" "pERCHÈ"





**e per farla sopravvivere, mantenere, crescere,
avere successo ...**

almeno in teoria, è possibile che due o più aziende abbiano processi uguali od almeno molto simili (qualche popolo straniero su questo ha costruito e costruisce le sue fortune), ma non è possibile che due aziende abbiano le stesse risorse umane, né che esse siano assortite nello stesso modo od impiegate nelle stesse posizioni !

quindi:

l'organizzazione di un'azienda, cioè la sua miscela irripetibile di processi e risorse umane, è l'insieme UNICO che ne determina il valore distintivo ... e contiene tutto il potenziale per sopravvivere, mantenere, crescere, avere successo !!!



... allora è tutto un problema di organizzazione e conduzione aziendale, o no ?!

Le grandi aziende ci hanno insegnato che esistono due modi principali di condurre un'impresa:

- LA GESTIONE STRATEGICA
- LA GESTIONE ADATTIVA



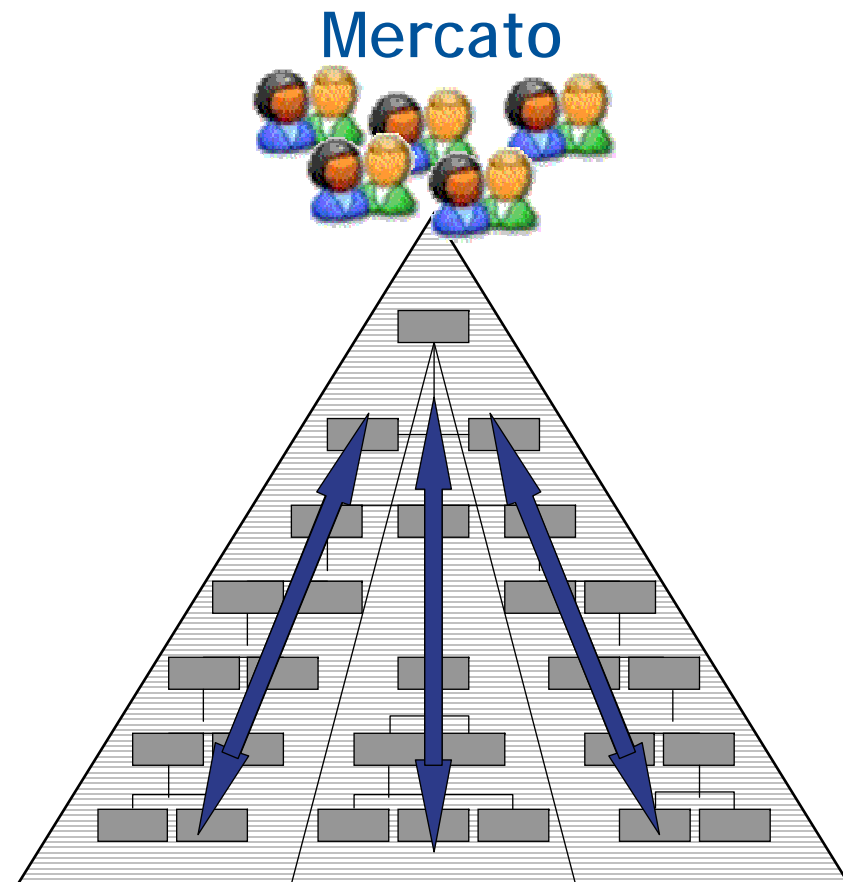
- Dagli anni '50 le grandi aziende hanno operato considerando che il processo di crescita ed innovazione di una azienda fosse lineare, cioè costituito da una sequenza di fasi precise ed ordinate.
- Superata l'intuizione imprenditoriale, da una buona analisi del mercato possono derivare ottimi piani marketing, da un'attenta analisi delle tecnologie e risorse disponibili possono derivare ineccepibili organigrammi funzionali e layout di impianto e logistica, ecc., ecc.
- Ovviamente in modo analogo da una precisa definizione di mansioni e da una approfondita mappatura prima e bilancio poi delle competenze si possono innescare percorsi di carriera appaganti sia per le risorse umane che per l'azienda, ecc., ecc.



GESTIONE STRATEGICA

Strumenti e Metodi delle Grandi imprese

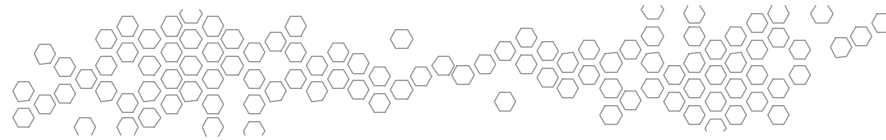
in anni di utilissime teorie e sperimentazioni hanno quindi sviluppato il corpo della **ORGANIZZAZIONE e GESTIONE STRATEGICA DI IMPRESA**, dove ogni azione consegue ad un'altra in modo logico, strutturato, controllato, gestito, misurato e continuamente corretto in un ciclo di perfezionamento continuo, **predisponendo strumenti e metodi utilissimi !**





ma

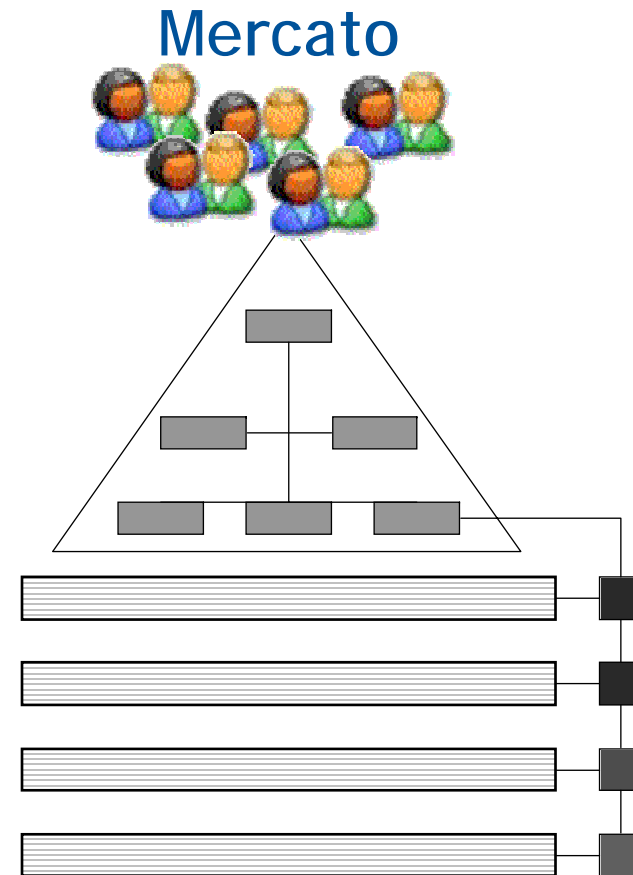
- ... la realtà ed il mercato sono in continuo mutamento ed allora nessun processo di crescita strategico e lineare, per quanto sofisticato e rapido riuscirà mai a “tenere il passo” pur a fronte di un impegno di risorse notevolissimo.
- Ed allora le grandi aziende hanno scoperto l'importanza:
 - della condivisione trasversale delle conoscenze,
 - della partecipazione flessibile e creativa delle risorse umane ai “processi” dell'azienda e non soltanto alle procedure,
 - della riduzione dei livelli gerarchici per accelerare i processi operativi e decisionali e per avvicinare chi vive e lavora nell'azienda a chi usufruisce dei prodotti e servizi dell'azienda
 - ecc., ecc., ecc.



GESTIONE ADATTIVA

Strumenti e Metodi delle Grandi imprese

In sintesi le grandi aziende hanno scoperto l'importanza dell'azienda "piatta", della **GESTIONE ADATTIVA**, dell'efficacia dei processi più che dell'efficienza delle procedure. Un modello di organizzazione che è quindi più vicina al mercato e pronta ad esaudirne i desideri e percepirne i mutamenti, tanto da riuscire in alcuni casi ad anticiparli.





E le piccole e micro imprese ?

OGGI come IERI possiedono proprio quello che le grandi hanno cercato e costruito con grande fatica:

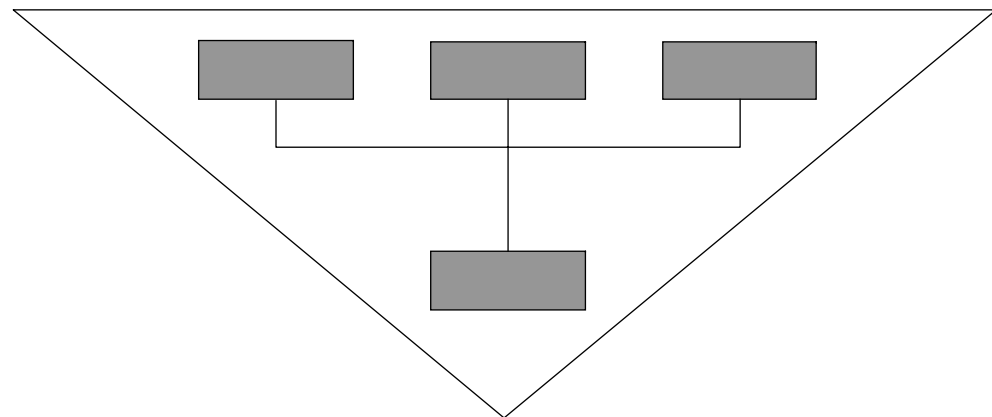


... ma ...

la piramide è rovesciata !!!

LA PMI NON è ADATTIVA...

... soffre di "ADATTISMO"

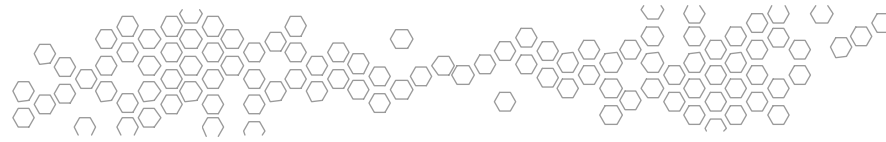




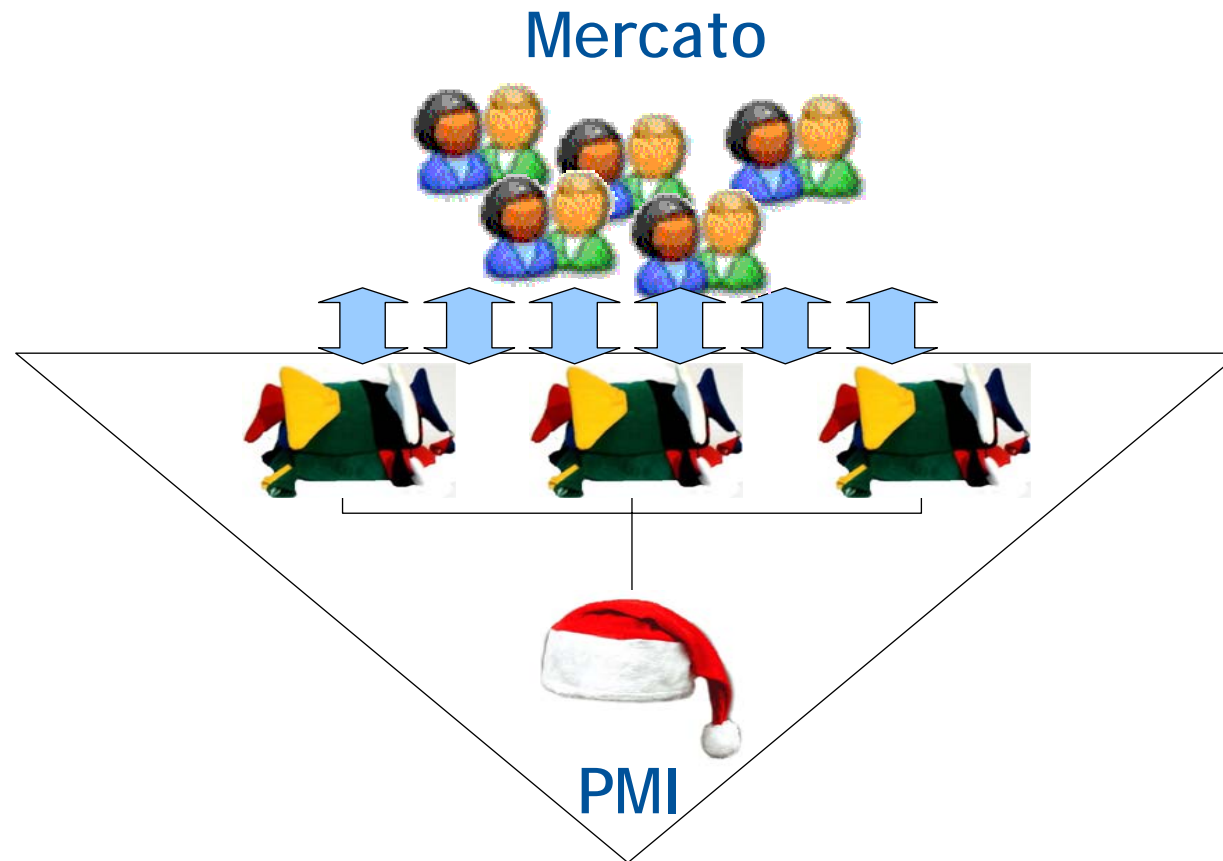
Cosa significa soffrire di “ADATTISMO”:

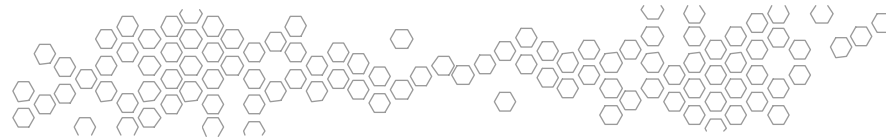
- L'azienda è tutta, sempre e subito sul fronte del mercato e ne recepisce ogni richiesta e comportamento senza soffermarsi a considerare se si tratti di indicazioni di tendenza oppure di richieste estemporanee
- L'azienda pur di soddisfare OGNI esigenza espressa da OGNI Cliente “inventa” ogni giorno un espediente diverso, anzi ogni risorsa dell'azienda la inventa “a modo suo” con il massimo impegno e buona volontà
- L'azienda si appoggia sempre sul suo vertice ma, presa dalla frenesia quotidiana dell'attività, non condivide obiettivi e stile fra le risorse umane che la compongono; quando manca il vertice... manca l'azienda.





“ADATTISMO”



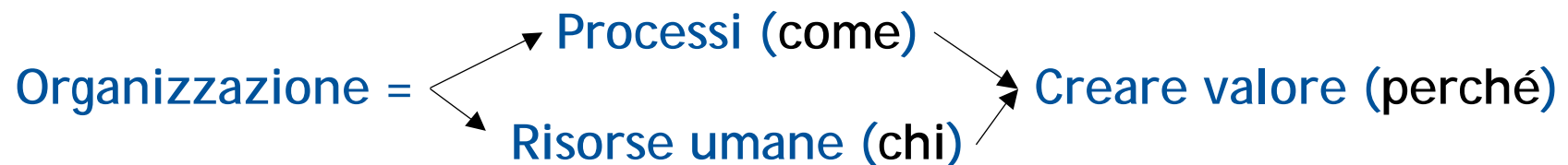


Cosa è quindi necessario per la PMI ?

ORGANIZZAZIONE

e, come priorità:

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE !!! perché gestione del suo innegabile patrimonio di particolarità e valore distintivo !





ma come fare ?

Dobbiamo quindi far accettare e ripercorre alle nostre PMI il passaggio attraverso la GESTIONE STRATEGICA per poi giungere alla GESTIONE ADATTIVA ?

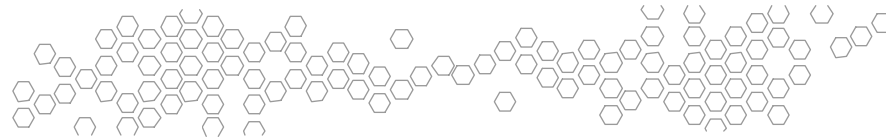
Certamente per una PMI sarebbe:

sciocco,

improponibile,

inarrivabile,

non ultimo per mancanza di risorse economiche !



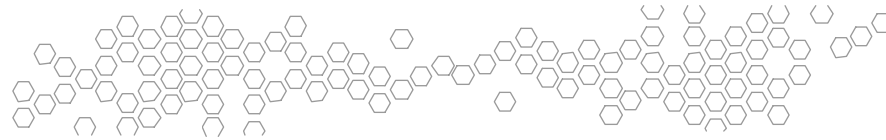
Come fare ? ECCO COME FARE !

Con il Metodo del GAMBERO.



Procedendo per piccoli passi a ritroso:

- PARTENDO DA CIÒ CHE GIÀ SI POSSIEDE
- APPLICANDO ALL'INVERSO ED IN MODO SEMPLIFICATO GLI STESSI METODI E STRUMENTI CHE HANNO USATO LE GRANDI AZIENDE
- VIA VIA FINO AD ACQUISIRE ANCHE CIÒ CHE DI MOLTO UTILE OFFRE UNA GESTIONE STRATEGICA

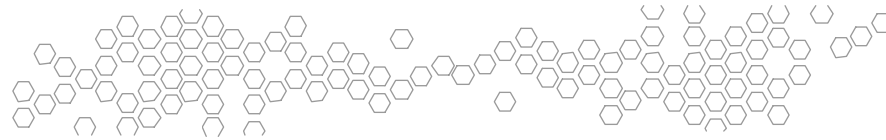


ed in particolare per le risorse umane che sono la chiave di volta di ogni PMI ?

Medesima Ricetta !

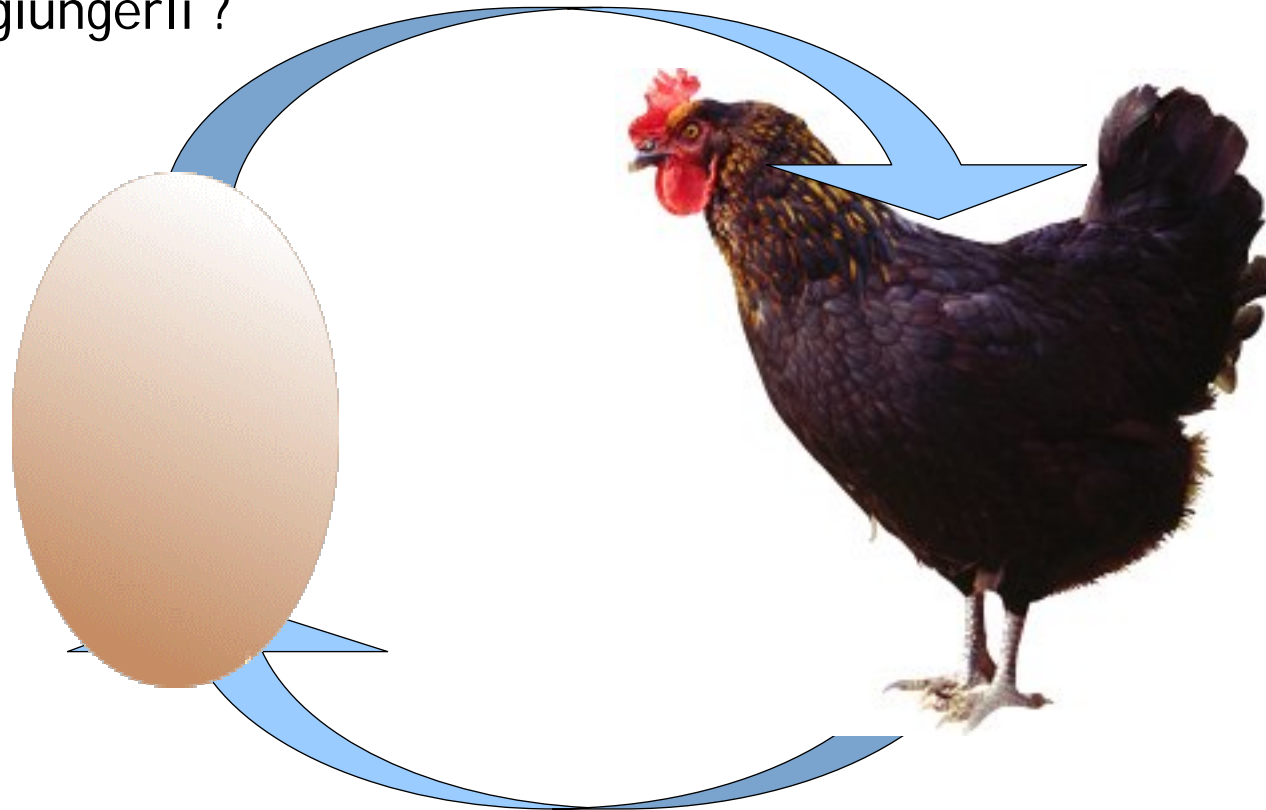
- DALLA VALUTAZIONE E PRESA DI COSCIENZA DEL **VALORE CHE GIÀ POSSIEDONO LE RISORSE UMANE** CHE VIVONO L'AZIENDA
- DAL RILEVAMENTO DEI LORO COMPORTAMENTI OPERATIVI
- ATTRAVERSO LA VALUTAZIONE E PRESA DI COSCIENZA DEL CLIMA GENERALE CHE REALMENTE SI VIVE IN AZIENDA ...
- ... VIA, VIA FINO **ALLA** COMPrensione E **VALORIZZAZIONE DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE** NECESSARIE PER GENERARE IL VALORE DELL'ORGANIZZAZIONE !

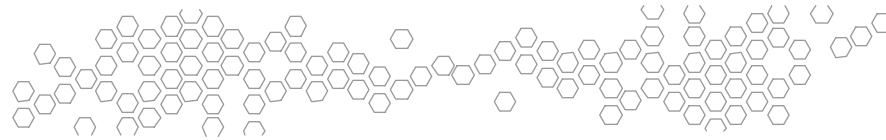




Certo si potrebbe obiettare ...

Quali competenze ed abilità valuto utili per l'azienda se non sono stati stabiliti gli obiettivi e l'organizzazione con la quale voglio raggiungerli ?





Per risolvere ... un altro passo indietro per poi andare avanti !

Pensiamo al MAGICO/TRAGICO momento dell'introduzione di una nuova risorsa umana: PER UNA PMI **OGNI RISORSA UMANA NON È UTILE MA UNICA ED INDISPENSABILE !**

Imprenditore: *"sto cercando un responsabile di magazzino."*

Agente di ricerca: *"mi dica: quale collocazione avrà la risorsa nel Vostro organigramma funzionale e quale profilo di mansione e percorso di carriera potremo prospettare?"*

Imprenditore: *"?!?!?!?!". .. "ma, ... veramente oggi avrei bisogno di un ragazzo di buona volontà che abbia voglia di affiancarmi nella gestione del magazzino e che, quando serve, salga sul furgone e faccia qualche consegna. Magari fra un anno ... se le cose vanno bene ... **se la mia idea funziona !** ..."*



quali collaboratori ?

L'imprenditore l'idea, come spesso la chiama lui, **ce l'ha**.

Non procede a caso; sa dove vorrebbe arrivare anche se non l'ha formalizzato in un documento di definizione strategica ...

... e quindi i suoi collaboratori devono essere **risorse umane capaci di operare in sinergia e sintonia con la sua idea, il suo stile ed il valore che distingue la LORO piccola impresa da ogni altra.**

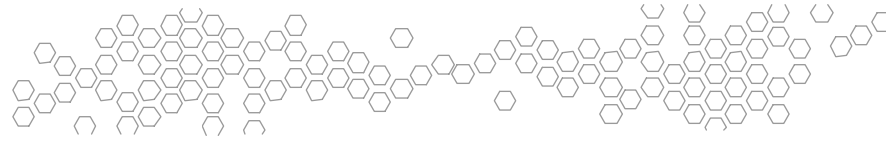
Molto spesso ciò che manca è la **comunicazione e la condivisione dell'idea dell'imprenditore** ... ed in questo è indispensabile offrirgli aiuto ... sia per il mantenimento delle risorse umane di cui già dispone sia per la ricerca, selezione ed introduzione delle nuove.



Le attenzioni dell'imprenditore nelle PMI

2 quindi le attenzioni principali dell'imprenditore verso le sue risorse:

- ricercare, selezionare e mantenere in azienda le risorse **"più in sintonia"** in ogni momento con le necessità di innovazione e crescita;
- creare e mantenere un clima aziendale **di spontanea collaborazione**.



ripensiamo quindi ora in questa nuova chiave all'ipotetico dialogo di ricerca e selezione per un Responsabile di Magazzino:

Agente di ricerca all'imprenditore: *"mi dica: quali sono le idee ed i motivi per i quali lei sta oggi facendo crescere la sua azienda? e quali caratteristiche si aspetterebbe avesse la persona che sta cercando per poterla aiutare?"*

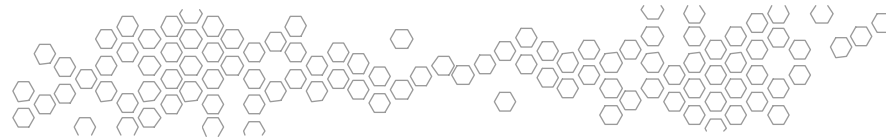
Agente di ricerca al candidato: *"mi dica: quale è il suo personale progetto di sviluppo lavorativo e professionale e quali passi sta oggi compiendo?"*



le 2 magie dell'incontro fra azienda e risorse:

- Solo il **magico incontro fra due progetti di crescita "vicini"**, quello dell'imprenditore e quello del candidato, è la garanzia di una scelta vantaggiosa per entrambi.
- Solo la **magica condivisione di progetti e concreti obiettivi futuri** è un ottimo contrappeso rispetto ad offerte più vantaggiose, in particolare per attrarre le risorse umane più dinamiche e flessibili di cui hanno necessità le PMI.





... ed allora ecco il cappello promesso !

dapprima ogni risorsa si sentirà parte del tutto ...

... e poi a mano a mano si calerà ed arriverà ad agire in base al profilo di competenza a lui assegnato nella organizzazione.



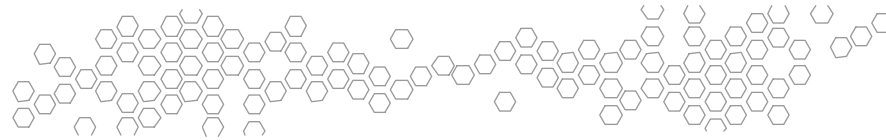


... anche quando cresceremo e cambieremo ...

Nel tempo i progetti di crescita dell'azienda cambieranno in base alle esigenze di mercato, ma allo stesso modo cambieranno i progetti delle risorse umane coinvolte.

Ma se l'imprenditore continuerà a condividere con i suoi collaboratori l'evolvere di successi, insuccessi e progetti di crescita valutando e migliorando costantemente il clima aziendale di collaborazione ...

... molto probabilmente avrà già fidelizzato le proprie risorse ed i progetti di crescita saranno già diventati gli stessi per l'azienda e per le sue risorse umane !



... ed accessibile anche alle PMI !

Tutto questo è valorizzazione delle risorse umane, come ed a volte meglio che nelle grandi imprese, ed **oggi assolutamente accessibile per piccoli passi da gambero anche alle piccole e micro aziende !**

Dal Valore delle Risorse umane delle PMI alla valorizzazione dell'analisi delle competenze



4 febbraio 2005 / Michele Boscaro