ORGANIZZAZIONI: STRUTTURE E PROCESSI

1 – Tutta colpa di HR … Ma sarà vero?

Chiunque di noi lavori in un contesto organizzato, in genere ha a che fare con dei colleghi della funzione HR (anche nota come la "Funzione del Personale"). Ed in genere, ce ne lamentiamo. Anche su LinkedIn, spesso compaiono post e discussioni su questo tema. Anche di recente, in un post si faceva riferimento ad un discorso tenuto agli imprenditori di una associazione di categoria, esortandoli ad adeguare la loro funzione HR all'evoluzione tecnologica degli attuali modelli di business. Esortazione corretta, non fosse che spesso sono proprio i modelli di business in auge che sono ancora molto distanti dall'aver adottato questa evoluzione.

Naturalmente, i nostri desideri e le nostre aspettative individuali sono metri di misura importanti per fare una valutazione del tipo di servizio/ supporto che riceviamo (in fin dei conti, siamo alcuni dei "clienti interni" per quella funzione). E questo, nessun'altra considerazione lo può mutare.

Tuttavia, se consideriamo anche altri elementi oltre alle nostre sacrosante aspettative, magari ci accorgeremmo quanto possono essere ben più diffuse le cause di ciò che percepiamo come scarsa attenzione, freddezza, scortesia se non manipolazione .
Ad esempio, potremmo scoprire che fra le cause ci sono: la cultura tipica del settore in cui opera l'azienda per cui lavoriamo, lo stile del management, l'atteggiamento degli altri colleghi rispetto al lavoro organizzato, ecc. In questo contesto più ampio, potremmo capire se HR che non ci soddisfa è una causa, oppure solo un sintomo. In altri termini, così come pretendiamo a ragione che chi lavora in HR sappia interpretare il suo ruolo e proporre le sue soluzioni di servizio integrandosi con gli altri processi aziendali

(per supportarli con efficacia invece che burocraticamente), così dobbiamo saper leggere la sua azione per verificare se è integrata (nel bene o nel male) col resto del business oppure distonica (più avanzata o troppo arretrata).

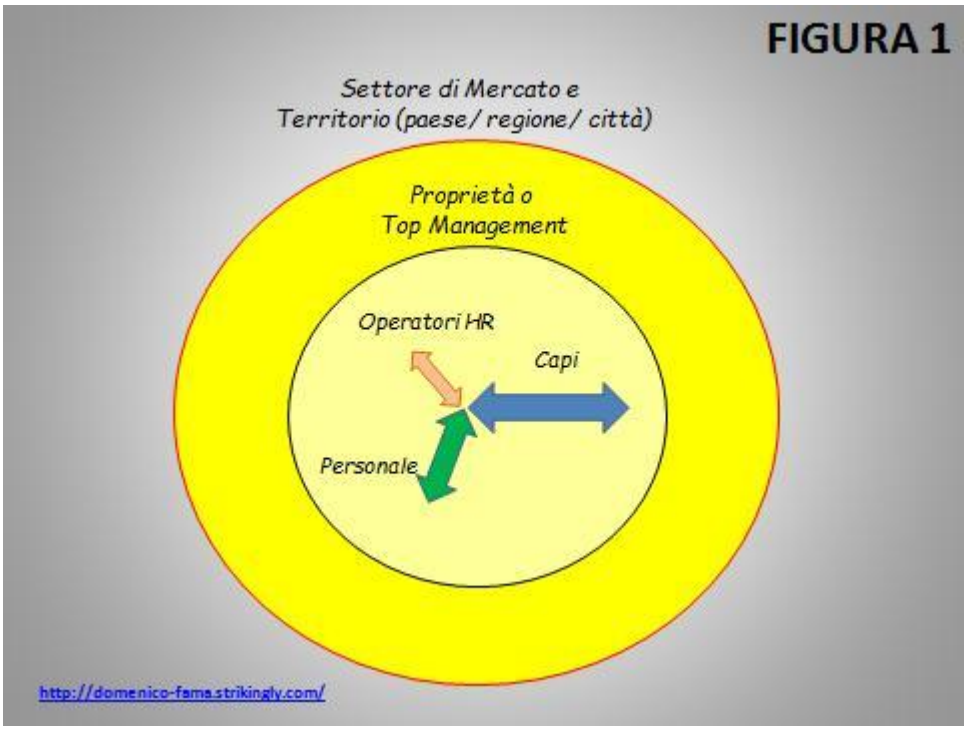
E' questa la ragione di fondo per cui propongo questo post. Vorrei suggerire un piccolo processo di valutazione in 6 passi, che forse può aiutare a capire, dato il contesto economico e manageriale in cui vi trovate, **cosa** ci si può aspettare dalla funzione HR e dai colleghi che ci lavorano, e **quando**. Naturalmente, le stesse considerazioni possono valere anche per il manager/ imprenditore quando, lavorando sodo per fare crescere la sua organizzazione, si pone il problema di che servizio deve dare HR, come una le attività di supporto alla sua catena del valore, affinché non si trasformi da una leva competitiva in una "palla-al-piede". In questo senso, questo processo semplificato di assessment può essere utilizzato per accompagnare una organizzazione nei suoi processi di cambiamento o di transizione (posizionamento di mercato, tecnologia, cambio generazionale, cambio organizzativo ecc.).

Il semplice modello che propongo cerca di tenere conto del legame empirico (cioè **mediamente osservato in pratica nelle organizzazioni**) fra tipo ed attività di HR e contesto dell'organizzazione di cui fa parte. Niente di assolutamente nuovo, solo un richiamo ad alcune correlazioni che rischiano di venir trascurate in discorsi forse troppo teorici, o troppo personali, su "quello che HR dovrebbe fare" (in Tabella 1). E' ovvio che si potrebbe far di meglio di quanto è riportato nella Tabella 1 (ed allora siamo in organizzazioni "eccellenti"), ma far di peggio evidenzia ancora di più un chiaro segnale di disattenzione da parte dell'intera organizzazione.

Le dimensioni del contesto organizzativo su cui mi concentro per questa piccola analisi in 6 passi sono:

- la sua cultura;
- la sua risposta organizzativa al mercato di sbocco.

Per quanto riguarda la dimensione delle influenze culturali (valori, comportamenti, riti, prassi, ricordi e conoscenze comuni, competenze e credo professionali, …) vorrei attirare la vostra attenzione sulla **Figura 1**:



Le culture di riferimento di due gruppi definiscono un campo di forze (d'equilibrio e cambiamento) all'interno di qualunque organizzazione:

- capi delle varie strutture organizzative;
- personale dell'organizzazione (oggi sempre più ne fanno parte anche collaboratori esterni).

Il primo gruppo, influenza solitamente in modo più attivo. Il secondo, in genere in modo più passivo (ad eccezione di momenti particolari di tensione o di contesti collaborativi che ne richiedono e stimolano effettivamente il contributo attivo).
Già a questo livello, si comprende che la funzione HR generalmente influisce molto relativamente, al più in occasione di qualche nuova iniziativa o in situazioni molto specifiche, come una ristrutturazione (a meno che, non abbia un mandato molto forte per condurre un processo di cambiamento della cultura manageriale interna).

Al di sopra di questi gruppi, ciò che maggiormente influisce sulla cultura di tutta l'organizzazione è tuttavia il tono dato dall'imprenditore (o dal Top management, se siamo in una public company). Ma anche costui risente pesantemente di caratteristiche culturali che gli sono esterne:

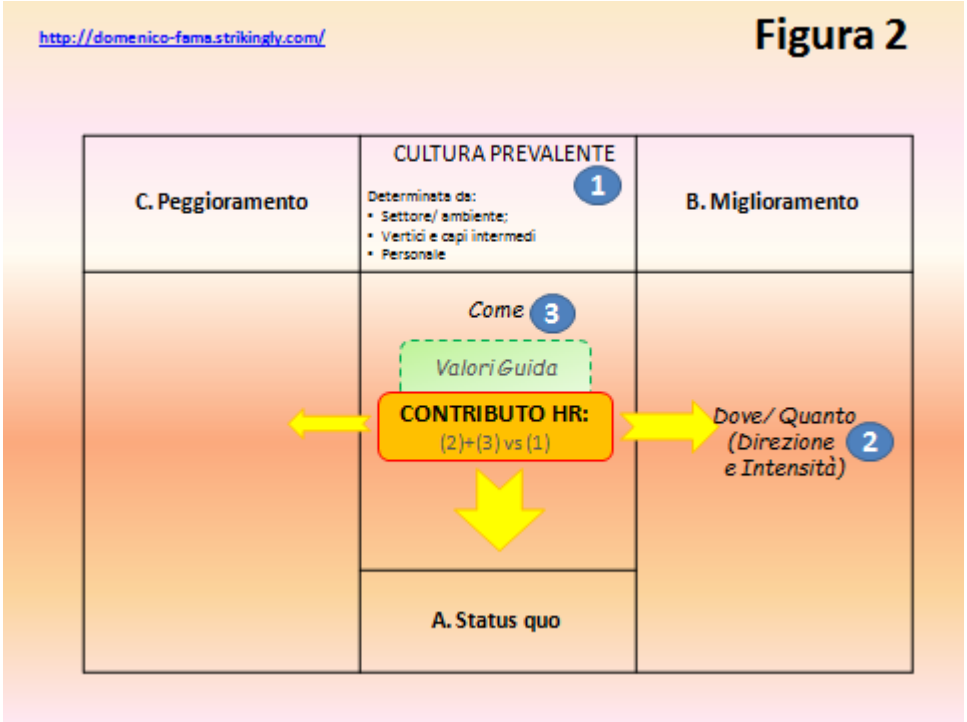
- del settore in cui opera, in particolare dei clienti che serve: l'azienda, non solo coi suoi prodotti/ servizi, ma anche col suo stile e le sue azioni deve piacere a loro;
- del territorio, o "ambiente" se parliamo di manager cosmopoliti, la cui provenienza lo caratterizza e rispetto al quale di solito cerca conferme o rivincite, riconoscimento o distinzione.

Già a questo **primo livello di analisi**, quando riflettiamo sul servizio che otteniamo dai nostri colleghi HR, prima di tutto dovremmo chiederci (Step 1):

- qual è la cultura del settore economico della nostra organizzazione ed in particolare quella dei nostri clienti più importanti;
- qual è la cultura dell'ambiente con cui si confronta il nostro Top management (o la proprietà);
- qual è la cultura prevalente dei nostri capi e quella del personale, in particolare a cosa aspirano sul lavoro, cosa vogliono ottenere e come agiscono per riuscirci;
- ed ultimo ma non ultimo, il vertice aziendale ha dato un chiaro mandato di cambiamento della cultura manageriale interna?

Solo a questo punto possiamo provare a valutare come la funzione HR si inserisce nel quadro. In particolare, chiedendoci se cerca di influire, anche solo parzialmente, in termini di cambiamento (vedi anche **Figura 2**):

- Step 2 - con quanta intensità (senza convinzione, con opportunismo, con decisione) e in che direzione (status quo, miglioramento o peggioramento),
- Step 3 - con quali valori, personali e professionali (trasparenza o manipolazione, equità o favoritismo, coraggio o conformismo, ecc.)



Naturalmente, gli elementi in cui si articola l'influenza culturale risultante su una data organizzazione subiscono cambiamenti nel tempo. In questo post, in particolare considero come l'evoluzione organizzativa dell'azienda può influire sul modo di funzionare ed operare di HR .
Leggendo la **Tabella 1** da destra a sinistra e dalla prima riga all'ultima, penso si possa avere un'idea rispettivamente di come:

- (dx → sin) si propaga l'influenza della struttura aziendale per determinare di conseguenza il tipo di focus che viene richiesto a funzione e operatori HR;
- (alto → basso) l'evoluzione della complessità dell'organizzazione (con la sua crescita e per come si pone rispetto al mercato: estensione su più mercati geografici, specializzazione dei vari siti, differenziazione in BU differenti, ecc.) si porta dietro quella della struttura HR e del suo focus (Missione).

http://domenico-fama.strikingly.com/

TABELLA 1

4 Complessità aziendale	5 HR: tipo di struttura	HR: Tipici Ruoli Presenti	Tipico HR Focus 6
#dipendenti < 500 # siti: 1	Centralizzata, pochi ruoli differenti	• HR manager, • Amministrativi (paghe, presenze, contratti)	Controllo, Costi
Step 1- Dimensione # dipendenti > 500 # siti: 1	Centralizzata, ruoli più differenziati	• Responsabile HR, • Amministrativi + Assistente HR (delega su attività operative, come screening cv, pratiche personali varie)	Controllo, Costi , Efficienza interna
Step 2- Dispersione, # siti > 1	Centralizzata con alcuni centri di eccellenza (CoE)	• Responsabile HR • Centri di competenza (Amm, Selezione, Formazione) • Generalista (interfaccia per pratiche personali varie e col management per trasmissione politiche HR)	Controllo, Costi, Conformità procedure, Qualità prestazioni specialistiche KPI di processo
Step 3- Differenziazione, # Business Unit > 1	Step 2 + CoE più ampio HR Manager nelle BU	• Direttore HR • Centro di Competenza (ampio spettro di funzioni specialistiche) • HR Business Partner di BU (HR BP)	Conformità (leggi, politiche, procedure…), KPI di processo e percezione Qualità prestazioni specialistiche, Livello di servizio ai manager di BU
Step 4 - Dispersione e Differenziazione, BU con più siti specializzati	Step 3 + Strutture decentrate (per BU/ regione/ paese)	• CHRO • Centro di Competenze Corporate • HR Regionale/ di Paese/ e/o di BU (con alcune funzioni specialistiche di controllo governate da un HR manager e pool di HR BP)	Conformità, HR Analytics predittivi Qualità prestazioni specialistiche, Attrarre, motivare, trattenere
Step 5 – Max Complexity . Per ogni BU: Differenziazione + Dispersione + Dimensione	Struttura a matrice fra HR Corporate, HR Regionali, HR Service Globali, HR di BU	• Corporate HR con funzioni specialistiche per progettare nuove politiche; • Servizi HR globali (spesso esternalizzati: payroll, service desk, ecc.) • HR regionali, con funzioni specialistiche per implementare le politiche approvate e reporting • Strutture di BU (HR BP pool) per applicare le politiche e fornire soluzioni ad hoc alle BU	Conformità (Reputation), Efficacia del Business e Analytics per prevedere HR "ROI" Talent Cycle Management, Gestione della relazione col personale

NOTA: Il livelli di maturità della funzione HR descritti in Tabella indicano requisiti minimi: nulla vieta di anticipare prestazioni più avanzate a livelli di complessità aziendale inferiore. In questo caso siamo in presenza di "organizzazioni eccellenti" (vedere ad esempio nel modello EFQM www.efqm.org le prassi di una gestione eccellente del personale). Viceversa, mantenere la propria funzione HR ad un livello inferiore di maturità, va inteso come un chiaro segnale di disattenzione da parte dell'intera organizzazione.

A questo **secondo livello di analisi** (l'ultimo in questo post), quando riflettiamo sul servizio che otteniamo come collaboratori di un'organizzazione dai nostri colleghi HR, dovremmo chiederci:

- L'azienda per cui lavoriamo a quale livello di complessità si trova (Step 4);
- La struttura ed i ruoli della funzione HR sono coerenti, più avanzati (relativi ad un livello superiore) o in ritardo (residuo di un livello di complessità precedente a quello raggiunto dall'azienda) (Step 5);
- Ed infine (eccoci arrivati al nocciolo che forse più ci interessa come utenti), le priorità, il focus, il tipo di relazione che HR intrattiene col personale sono coerenti col livello di complessità dell'azienda, più avanzati o in ritardo (Step 6).

In altri termini ora possiamo dire:

- **Data la cultura prevalente in azienda** (Figura 1 e 2), se HR cerca di giocare un ruolo, seppur minimo, per il cambiamento in azienda, in che direzione (Step 1 e 2) e mossa da quali valori (Step 3);
- **Dato il livello di complessità dell'azienda** (Tabella 1), se HR ha ruoli ed organizzazione allineati (Step 4 e 5) e se li usa per realizzare il tipo di Missione (focus delle attività) che con quella complessità è coerente (Step 6)

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:

Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato

Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:

Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria