



UNICUSANO

Università degli Studi Niccolò Cusano - Telematica Roma

*Master
in
Gestione e Amministrazione delle Risorse Umane*

*La gestione della risorsa umana nell'azienda
padronale*

Candidato

Laura Dalla Torre

Relatore

Prof.ssa Rosalba Silverio

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

INDICE

	Pag.
Introduzione	1
Capitolo 1: La risorsa umana nelle organizzazioni	
1.1. Il concetto di risorsa umana	5
1.2. Strategie di gestione della risorsa umana	7
1.3. il valore della motivazione	9
1.4. Conoscenza e competenza a confronto	14
Capitolo 2: L'impresa padronale	
2.1. Le Pmi in Italia	16
2.2. Definizione e caratteristiche di un'impresa padronale	18
Capitolo 3: L'impresa padronale per una migliore gestione delle risorse umane	
3.1. Il buon imprenditore e la cultura organizzativa	25
3.2. Cambiare per evolvere	29
3.3. Stili di leadership a confronto	33
Conclusioni	35
Bibliografia	39
Sitografia	40

Introduzione

Lo scopo del seguente elaborato è quello di fornire uno sguardo introspettivo all'interno dell'azienda padronale in merito al suo rapporto con la gestione delle risorse umane.

La scelta di approfondire il tema della gestione delle risorse umane in relazione all'impresa padronale nasce, oltre che da un forte interesse personale per l'argomento, dall'esperienza sul campo come consulente del lavoro nella provincia di Treviso (TV).

La figura del consulente del lavoro è stata istituita ufficialmente con la legge n.12 del 1979¹ (Norme per l'ordinamento della professione di consulente del lavoro), ed è una figura professionale altamente specializzata in materia giuridico-economica che si occupa di favorire lo sviluppo dei processi economici aziendali e la gestione degli interessi delle risorse umane. I principali clienti di un consulente del lavoro sono proprio le piccole e medie imprese di cui si analizzeranno le caratteristiche nel corso del saggio.

Dall'anno della sua istituzione, la figura del consulente del lavoro e il suo bagaglio di competenze hanno subito profonde trasformazioni, se inizialmente la sua formazione lo qualificava come esperto conoscitore degli aspetti amministrativi e contabili del rapporto di lavoro, nel corso degli anni l'evoluzione delle dinamiche di mercato e delle piccole e medie imprese, hanno richiesto al tecnico del lavoro conoscenze e competenze sempre più inerenti alla cultura aziendale e alla gestione delle risorse umane.

Personalmente esercito questa professione dal 1991 e nel corso degli anni ho avuto occasione di vivere in prima linea queste trasformazioni per quanto riguarda le piccole e medie imprese del trevigiano. Ho colto la sfida di dover applicare le mie conoscenze e le teorie studiate nel corso della mia formazione accademica a obiettivi pratici sempre nuovi, via via più in linea con l'aspetto umano del lavoro e meno con l'aspetto tecnico.

Ancora oggi, dal momento che l'economia italiana si fonda proprio sulle Pmi, il piccolo o medio imprenditore è il target principale al quale il professionista delle risorse umane si rivolge, e questo impone a me, come a tutti i miei colleghi, una continua e costante formazione, al fine di fornire un servizio quanto più qualificato e aggiornato possibile. Condizione primaria e fondamentale è però che l'imprenditore sappia accettare l'aiuto di una persona esterna e qualificata, che non rientra nelle dinamiche familiari e che si metta a disposizione per operare cospicui cambiamenti nel modo di concepire l'azienda padronale

1 Per la definizione della figura del consulente del lavoro si rimanda a <http://www.lavoroeformazione.it/1/lavoro/il-consulente-del-lavoro,156> , inoltre si consiglia la visione del sito dei Consulenti del lavoro, <http://www.consulentidellavoro.it/>.

stessa.

Un buon professionista sa consigliare ai propri clienti l'approccio migliore nei riguardi dei propri dipendenti, le strategie da adottare in materia di gestione delle risorse e lo affianca nella realizzazione delle strutture organizzative o consiglia la formazione, dove si evince una necessità evidente.

È soprattutto nell'ultimo quinquennio che si è riscontrata la necessità per l'azienda di essere assistita e consigliata nella gestione delle dinamiche relative al capitale umano e proprio da questo, dalla mia realtà lavorativa quotidiana, è nato l'interesse per l'argomento preso in esame.

Lo studio, affiancato da anni di esperienza, mi ha fornito un approccio scientifico più consapevole e concreto. Le nozioni apprese nel corso della mia costante formazione hanno colmato l'esperienza e viceversa, l'esperienza ha dato concretezza alle nozioni apprese sui libri. Questo rapporto di reciproca compensazione può essere applicato anche in materia di gestione del personale da parte dell'imprenditore, che deve formarsi sulla nuova scienza di gestione del capitale intellettuale per poter poi applicare le formule e le teorie alla propria impresa, per valorizzare il proprio personale e incentivarne la prestazione.

Il primo capitolo di questo elaborato è dedicato ai concetti di risorsa umana e capitale intellettuale. Il capitale intellettuale² fa parte di quelle risorse immateriali di un'azienda, che però nel corso dell'evoluzione dei mercati e dei modelli competitivi ha assunto una rilevanza strategica per il successo dell'azienda stessa. Esso viene generalmente inteso come l'insieme di risorse immateriali riferibili al capitale umano, al capitale strutturale e al capitale relazionale. Il capitale umano è l'insieme delle competenze e delle conoscenze dei dipendenti dell'azienda, il capitale strutturale è rappresentato dalla conoscenza codificata e trasmissibile incorporata negli elementi aziendali, in capitale relazionale, infine, è costituito dalle relazioni che l'azienda instaura con i propri stakeholders, con i clienti e i dipendenti. Oggi sono proprio queste risorse intangibili a fare la differenza tra processi produttivi competitivi e processi destinati al fallimento.

Lo Human Resources Management³ si è rivelato come uno degli strumenti più efficaci per determinare il livello di competitività di un'azienda, un facilitatore organizzativo che aiuta ad allineare il contributo dei singoli lavoratori alle strategie aziendali. Diviene quindi

2 Si approfondisca in merito leggendo l'articolo presente sul sito <http://www.liveintangibles.it/2012/10/11/il-capitale-intellettuale-making-invisible-visible/>.

3 L. Totaro, *Risorse umane: gestione, valutazione e motivazione*, LUISS, 2009/2010, p.8.

fondamentale gestire tali interazioni in modo adeguato affinché sia possibile massimizzare il valore d'impresa. Da qui l'interesse di studiosi e ricercatori di analizzare quali variabili siano più importanti per applicare una buona strategia di misurazione delle competenze e di coinvolgimento del personale nei processi produttivi. Un manager delle risorse umane è altamente qualificato per saper selezionare, formare e valutare il personale, motivandolo e fornendogli gli strumenti necessari per ottimizzare la performance lavorativa e creare un clima aziendale propositivo. Il processo di misurazione e di valutazione del capitale intellettuale infatti, è alquanto complesso e richiede competenze specialistiche e interdisciplinari, come quelle possedute dai consulenti del lavoro per esempio, che permettano di comprendere il valore delle risorse intangibili nella loro interezza e di svolgere un adeguato lavoro di analisi.

Di recente molta considerazione è stata riservata alla cultura d'impresa, al clima aziendale, e a tutte le pratiche di valorizzazione delle conoscenze e delle competenze che costituiscono fattori unici e irripetibili di ogni lavoratore e che, in ultima analisi, permettono alle aziende di svilupparsi e volgersi al futuro. Si è quindi cercato di dare una breve ma esaustiva panoramica delle operazioni che dovrebbero essere sempre messe in atto in ogni azienda, a prescindere dalle sue dimensioni, per poi rapportarsi nello specifico parlando del rapporto dell'impresa padronale con il capitale intellettuale. Fatalmente, quello della pianificazione della strategia aziendale nei confronti del capitale umano, è l'aspetto in cui le Pmi sono ancora più carenti.

Nel secondo capitolo si vuole volgere il discorso dal generale al particolare, vengono trattate le caratteristiche di una piccola o media azienda nella quale la figura del proprietario e del capo coincidono, ovvero dell'azienda padronale o familiare. L'azienda padronale è stata, ed è tutt'ora un bene nazionale, fonte di ricchezza e benessere per piccole e diffuse comunità di provincia, ma si trova ora in una situazione di sofferenza, di incapacità di riconoscere i propri limiti e di adeguamento al mercato globale, a partire dalla gestione delle risorse umane⁴. Il rapporto del padrone con i propri collaboratori non è mai stato al centro delle sue pratiche di gestione aziendale, ma ora più che mai è necessario strutturare anche le piccole aziende in modo da gestire al meglio le risorse disponibili e da identificare le lacune da colmare, pena la lenta ma inesorabile fuga di dipendenti qualificati, di forza lavoro attiva e propositiva, e di conseguenza il rapido declino dell'organizzazione stessa.

4 J. Carlins, *L'impresa padronale. Il confine tra successo e incompetenza*, Armando Editore, Roma, 2015 p.9.

Oramai il destino delle aziende è sempre di più nelle mani delle qualità e delle competenze dei lavoratori che impegnano le proprie forze fisiche e intellettuali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e quindi, di questo si occupa il terzo capitolo, ciascun imprenditore deve perdere quell'alone di arroganza e superiorità che lo caratterizza da troppo tempo, per affrontare un percorso di formazione e comunicazione assieme al proprio personale. Si è cercato, di unire le nozioni scientifiche e generalizzate, esposte durante il primo capitolo, con le esperienze e le prassi che costituiscono la realtà quotidiana dell'impresa padronale, al fine di dare delle indicazioni mirate, su come si dovrebbe comportare un buon imprenditore per stare al passo con i tempi e permettere alla sua azienda di crescere e mantenersi in buona salute, assicurandosi la fedeltà e la partecipazione attiva dei propri dipendenti. Parte delle osservazioni finali saranno dedicate ad aspetti più generali di gestione della conoscenza per l'impresa e a quelle nozioni utili alla formazione della figura professionale del consulente, che però possono essere applicate in larga scala anche alla gestione del rapporto umano in azienda.

Capitolo 1 La risorsa umana nelle organizzazioni

1.1 Il concetto di risorsa umana

In passato, quando si pensava alle risorse di un'azienda spesso non si teneva abbastanza conto del potenziale rappresentato dai lavoratori e dal loro contributo ai processi dell'impresa. Le attività di gestione del personale, erano di conseguenza poco strutturate e mal organizzate. Generalmente mancavano una formazione e una comunicazione adeguate a tutti i livelli organizzativi. Soprattutto in assenza di vertici lungimiranti e sensibili alla tematica del personale, era il lavoratore stesso a ignorare o a sottostimare il proprio valore come elemento costitutivo di un grande meccanismo vivo e in continuo sviluppo. Oggi invece, grazie alla crescente globalizzazione, allo sviluppo tecnologico e a dinamiche di mercato sempre più esigenti, le aziende hanno dovuto sviluppare funzioni lavorative più celeri e puntuali, e offrire prodotti e servizi sempre più specializzati. Anche il livello di competitività tra le aziende ha raggiunto picchi sempre più alti, costringendo ciascuna organizzazione ad attuare pianificazioni mirate, per sostenere e superare la concorrenza e soddisfare i clienti⁵.

Nel corso degli ultimi decenni, accorti imprenditori e manager di piccole e grandi imprese hanno evidenziato con sempre maggior convinzione che il raggiungimento di un livello di concorrenza valido ma allo stesso sostenibile dipende dal possedere risorse di qualità e competenti, uniche e quindi inimitabili. Sono le donne e gli uomini che lavorano quotidianamente all'interno di un'impresa a determinarne il suo stato e la sua condizione grazie alle loro prestazioni⁶.

Qualunque sia il modello d'impresa che si voglia prendere in considerazione infatti, un elemento fondamentale e sempre più discriminante per il successo di un'azienda è quello costituito dal capitale intellettuale, e nello specifico, dall'elemento irripetibile rappresentato dalle risorse umane. Quando si parla di capitale intellettuale si pensi alla fitta ed eterogenea rete di saperi, informazioni e innovazioni che maturano quotidianamente e spontaneamente tra i collaboratori all'interno di un'azienda; non si tarderà a capire quanto questa "intelligenza collettiva" sia un fattore strategico per il benessere di quell'impresa che riesca a valorizzarla e stimo-

5 M. Orlando, *Gestione strategica delle risorse umane. Analisi e implementazione di un sistema ERP HR in una realtà aziendale*, Università di Padova, A.A. 2009/2010, p.7.

6 G. Gabrielli, *Percorsi di valorizzazione della persona nelle organizzazioni*, in *Risorsa umana, sistemi sociali e cultura d'impresa*, Roma, 1993, pp. 3-8.

larla efficacemente.

Le competenze e le qualità dei professionisti operanti in una determinata organizzazione infatti, si sono affermate negli ultimi decenni come variabile principale del vantaggio competitivo per l'azienda. In altri termini, ciascun lavoratore rappresenta, per l'azienda che sappia promuoverlo, un patrimonio di esperienze e conoscenze fondamentale per acquisire e mantenere un vantaggio competitivo nei confronti dei *competitors*⁷.

In quest'ottica il valore di un'impresa viene determinato dall'apporto qualitativo del personale, che deve essere non solo costantemente formato e motivato, ma anche supportato e responsabilizzato, per favorire i processi di miglioramento dei servizi e dei prodotti da immettere sul mercato. Nei contesti dove i lavoratori apportano ciascuno le proprie idee innovative e dove partecipano di comune sforzo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali si parla di "leadership collettiva".

Il capitale delle risorse umane è tanto prezioso quanto difficile da analizzare in termini qualitativi e quantitativi, in quanto fa parte insieme a sapere tecnologico, reputazione e immagine aziendale, di quelle risorse intangibili, in inglese *intangible assets*⁸, che non sono facilmente quantificabili, trasferibili o acquisibili sul mercato.

Ne consegue che anche la sua gestione, sia un processo unico e fortemente specializzato per ciascuna singola organizzazione e spesso la sua complessità costituisce un freno per lo sviluppo delle aziende che non siano in grado di attuare nuove politiche di leadership più adatte alle dinamiche di mercato in continua evoluzione. Allo stesso tempo, una corretta padronanza dei movimenti che si sviluppano all'interno dell'area risorse umane è un aiuto concreto alla determinazione del successo di un business. Si manifesta sempre di più il bisogno di mettere in atto nuove prassi gestionali che sappiano coltivare e formare i talenti, ma allo stesso tempo che creino un ambiente di lavoro positivo e stimolante, che soddisfi i bisogni e le necessità dei lavoratori inducendoli a creare un rapporto di fedeltà e aiuto reciproco con i vertici aziendali. Occorre inserire le persone nell'ambito delle variabili strategiche, avendo una conoscenza specifica di quali siano le operazioni da avviare per una gestione ottimale del personale al fine di perseguire gli obiettivi d'impresa e di migliorare la performance economica. Sicuramente, le aziende che hanno una gestione del personale che si concentra sui bisogni dei lavoratori ottengono dei risultati migliori rispetto a quelle che propongono strategie di organizzazione sommarie o disorganizzate. Tuttavia, le singole pratiche di gestione, considerate in astratto non

7 S. Peltrini, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane, la risorsa umana nelle organizzazioni*.

8 T. Pencarelli, L. Gabbianelli (a cura di), *La gestione delle risorse umane*, tratto da, A.A.V.V., *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano, 2009.

sono né positive né negative, ma acquistano valenza solo all'interno del contesto strategico e organizzativo dell'azienda.

1.2 Strategie di gestione della risorsa umana

La parola strategia deriva dal greco ed è composto dai termini *stratos*, che significa esercito, e *agein*, che significa condurre. Nel contesto preso in esame da questa tesi, quello dell'amministrazione e dell'organizzazione aziendale, la strategia è quell'insieme specifico di decisioni e direttive assunte dai capi di un'impresa al fine di raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Tali azioni sono pensate non solo per soddisfare le richieste più urgenti del mercato, ma anche per pianificare a lungo termine un sistema lavorativo efficiente.

Lo *strategic human resource management* (SHRM)⁹ è quindi il processo di integrazione della funzione risorse umane con gli obiettivi strategici dell'azienda, al fine di operare una costante miglioria in termini di performance lavorativa. La funzione RU fa parte delle funzioni strategiche dell'azienda, ovvero di quelle attività che pur non essendo legate direttamente all'attività produttiva sono comunque fondamentali per l'attività dell'azienda, ed è un cosiddetto facilitatore organizzativo perchè deve essere in grado di favorire i meccanismi che promuovano l'allineamento del contributo dei singoli alle strategie aziendali.

Le politiche di gestione del personale possono essere distinte in tre macro componenti¹⁰:

-Gestione dei flussi in ingresso: ricerca e selezione sono fasi importantissime che hanno evidenti ripercussioni per l'azienda sia dal punto di vista economico, per l'impatto che le nuove assunzioni hanno sul costo del lavoro, sia dal punto di vista tecnico e sociale, per l'introduzione di persone con le necessarie competenze e per le dinamiche che si vengono a creare nel nuovo gruppo di lavoro.

-Gestione della mobilità interna: riguarda le assegnazioni di ruoli, i trasferimenti, le promozioni e le ricompense o le rimozioni.

-Gestione dei flussi in uscita: tale componente è spesso ignorata perchè considerata fisiologica, nel caso di pensionamenti, oppure patologica, nel caso di crisi o di ristrutturazione azien-

⁹ M. Orlando, *op. cit.*, p.9.

¹⁰ Ivi, p.50.

dale. Tuttavia risulta estremamente importante perchè oltre ad operare sull'organico influenza la percezione dei lavoratori. Essa opera un costante bilanciamento tra l'esigenza di stabilità e sicurezza dei lavoratori e l'esigenza di flessibilità da parte dell'impresa.

Una gestione efficace dell'area del personale non è mai un collegamento a senso unico che partendo dal vertice organizza i livelli inferiori senza possibilità di riscontri, è piuttosto un collegamento bidirezionale, aperto agli apporti che dal basso arrivano fino al vertice. È importante che nella definizione della strategia d'impresa, grande rilevanza venga riservata alla gestione della risorsa umana, in quanto è solo riconoscendo il valore umano, organizzandolo al meglio secondo le diverse capacità, che si può usufruire di quel valore aggiunto rappresentato dalle identità personali e culturali di ciascun singolo lavoratore.

Il concetto di gestione è molto ampio e al suo interno è opportuno fare delle sottocategorie, al fine di organizzare il piano di lavoro in modo schematico, tenendo conto di quei punti focali che sono fondamentali per sviluppare una strategia valida¹¹:

-Mappatura: occorre definire tutti i ruoli all'interno dell'azienda, per avere una visione chiara delle necessità della stessa.

-Schedario delle competenze del personale: è utile avere un archivio sempre aggiornato per riconoscere quali soggetti sono più qualificati e competenti per ricoprire una determinata funzione rispetto alle altre.

-Selezioni: al fine di pianificare future assunzioni, il responsabile delle RU deve avere un'inquadratura precisa delle necessità qualitative e quantitative della propria azienda.

-Formazione: per poter partecipare ai processi produttivi in modo propositivo il personale dipendente deve essere messo nella condizione di affinare e aggiornare le proprie conoscenze, di scambiare informazioni con i vertici e di poter mettere in pratica quanto di nuovo imparato. Così come cambiano le tecnologie e le dinamiche di mercato, così devono cambiare i lavoratori, o meglio, devono poter ricevere continua formazione in modo tale da padroneggiare nuove sfide e proporre cambiamenti per il futuro. Un personale poco formato e lasciato in balia di sistemi produttivi in continua evoluzione non riuscirà mai a essere veramente produttivo, anzi sarà sempre meno competente e sempre più insoddisfatto del proprio rendimento e del proprio lavoro.

11 S. Peltrini, *op. cit.*

1.3. Il valore della motivazione

Al fine di promuovere un clima aziendale positivo e di generare un sentimento di fiducia e fedeltà nel personale inoltre, i dirigenti devono riuscire a motivare i propri dipendenti, stimolandoli a svolgere prestazioni sempre migliori. La motivazione infatti, è una delle variabili strategiche per l'impresa, dal momento che fa realmente la differenza quando si parla di raggiungimento degli obiettivi. La competitività dei lavoratori e il loro interesse nel sostenere qualitativamente la loro performance nel tempo sono variabili che non devono mai essere date per scontate. Ogni individuo infatti viene motivato al comportamento da diversi fattori, che possono essere stimoli e aspettative personali, o l'interesse a ricevere approvazione dagli altri, per esempio. Quando ciascuno sceglie il tipo di comportamento da adottare, lo fa in maniera più o meno conscia, in base non solo al tipo di mansione che si trova a svolgere, ma anche in base a elaborazioni soggettive e al riconoscimento o all'approvazione che riceverà al termine del suo lavoro.

I **Motivational inducement systems**¹², ovvero, i metodi per incoraggiare e motivare il lavoratore sono i seguenti:

- Riconoscimento economico**: lo strumento più largamente usato dai datori di lavoro è quello di offrire una ricompensa economica al personale al raggiungimento di determinati obiettivi;
- Autonomia lavorativa**: è auspicabile che al personale venga lasciata libertà d'azione e che senta la fiducia accordatagli dai superiori, al fine di riconoscere il proprio personale contribuito alle mansioni lavorative.
- Sistema di gestione**: esistono diverse modalità di approccio con il personale dipendente, un manager, attraverso le proprie decisioni in merito, ha la possibilità di stimolare e sostenere i comportamenti positivi e propositivi e di indirizzare quelli da correggere. Egli ha anche la facoltà di seguire lo sviluppo delle competenze del personale e valutarne la performance.
- Riconoscimento da parte del gruppo di appartenenza**: naturalmente ciascun individuo è portato a comportarsi in modo tale da ottenere un riscontro positivo da parte delle persone appartenenti alla propria cerchia sociale.

Il tema del valore strategico della motivazione in azienda è stato largamente dibattuto da numerosi studiosi. Sono state formulate, di conseguenza, numerose tesi che cercano di spiegare

12 S. Peltrini, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane. Motivazione, competenze e performance*.

quali siano gli elementi che generano e indirizzano la motivazione.

Ne vengono qui elencate brevemente le principali¹³, alcune delle quali saranno poi riprese nel prossimo capitolo, in relazione al rapporto tra risorse umane e impresa padronale.

-Teoria monistica di Taylor: teoria che ha introdotto il lavoro a cottimo, la partecipazione dei dipendenti ai profitti e al risparmio. Si basa su un auspicato incremento della produttività, per permettere al lavoratore di aumentare il proprio stipendio. Tuttavia una motivazione incentrata solo sul punto di vista economico appare discutibile.

-Teoria di Maslow: sostiene che la base di partenza per lo studio dell'individuo è la considerazione di esso come globalità di bisogni. Una volta che un individuo percepisce un bisogno, pone in essere gli strumenti ritenuti più adatti a soddisfarlo. Secondo questa teoria i bisogni percepiti dall'individuo sono distinguibili in "fondamentali" e "superiori" e sono altresì raggruppabili in cinque diverse categorie, secondo una precisa gerarchia. Una volta appagati i bisogni primari, ciascun individuo passa al livello di bisogni successivo, ma spesso quando non vengono appagati, questi bisogni generano frustrazione, senza contare che ogni individuo è unico e irripetibile, di conseguenza avverte e soddisfa i bisogni in maniera differente.



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

Fig.1. La piramide dei bisogni di Maslow (1954)¹⁴.

-Teoria igienico/motivante di Herzberg: secondo Herzberg i fattori motivanti che influenzano la motivazione al lavoro sono due, i fattori igienici e i fattori motivanti. I primi sono identi-

¹³ S. Peltrini, *op.cit.*

¹⁴ <http://miformoelavoro.blogspot.it/2012/12/piramide-dei-bisogni-di-maslow.html>

ficabili con la supervisione da parte dei superiori, le relazioni con gli altri dipendenti e superiori o le condizioni di lavoro aziendali. Non sono propriamente motivanti ma la loro mancanza produce malcontento. I secondi sono il riconoscimento, le caratteristiche del lavoro, le responsabilità e l'avanzamento di carriera. Questi elementi se soddisfatti portano a un aumento della produttività. La teoria di Herzberg perciò prevede che i manager possano riuscire a motivare i collaboratori inserendo dei fattori motivanti nel lavoro di ciascuno. Le principali critiche a tale teoria nascono dal fatto che essa si basa su uno studio in cui il ricercatore intervistò 203 contabili e ingegneri, trascurando di fatto tutte le categorie rimanenti.

-Teoria X e teoria Y di Mc Gregor Douglas: la teoria X e la teoria Y hanno a che fare con la percezione che i responsabili hanno dei propri collaboratori a prescindere dal modo in cui in genere si comportano. Secondo la teoria X, che si è rivelata nella prassi controproducente, il responsabile sostiene che i dipendenti sono intrinsecamente pigri e inclini a sfruttare qualsiasi occasione per evitare i carichi di lavoro. I manager che fondano il loro comportamento sulla teoria X si basano molto sulla coercizione per ottenere il rispetto dei loro dipendenti creando un'atmosfera punitiva e di sfiducia. Nella teoria Y, il management ritiene che i collaboratori possono essere ambiziosi e auto-motivati. I collaboratori, in questo caso, hanno un atteggiamento proattivo nel lavoro e possiedono capacità di problem solving. McGregor, rivolgendosi ai manager, sostiene che avere una visione positiva dei lavoratori può creare un ambiente di lavoro che incentiva alle best performance.

-Teoria dell'energia psicologica di Argyris: Argyris propone un modello dove il rapporto tra individuo e organizzazione viene analizzato sulla base di un processo di autorealizzazione che interessa sia l'individuo che l'organizzazione stessa. Sostiene che ogni individuo fissa i propri obiettivi e cerca di raggiungerli e che quindi sia compito dell'organizzazione dare la possibilità ai lavoratori di realizzare i propri bisogni di ordine superiore, valorizzandone i talenti e le competenze. Secondo questo modello, la crescita personale del lavoratore è strettamente interconnessa a un concreto aumento qualitativo e quantitativo della produttività del lavoratore stesso.

-Teoria dell'aspettativa-valenza di Victor Harold Vroom: A differenza di Herzberg, Vroom non si chiede cosa cercano le persone nel loro lavoro, bensì perché le persone lavorano.

Sulla base di una serie di indagini miranti a studiare le aspirazioni dei singoli e le loro finalità, Vroom elabora quella che viene definita la teoria "aspettativa-valore", il cui elemento di forte novità è dato dalla natura soggettiva che determina la motivazione. Il lavoratore si muove verso un risultato in modo motivato se e solo se il risultato ha un valore ritenuto soddisfacente e se esso presenta un'alta probabilità di essere pienamente raggiunto. La motivazione ha una forza direttamente proporzionale all'aspettativa (data dalla probabilità soggettiva di raggiungere l'obiettivo) e dalla valenza che l'individuo riconosce soggettivamente al fine da raggiungere. E' stata elaborata quindi la seguente formula:

$$\text{Motivazione} = \text{Valenza} \times \text{Aspettativa}$$

Il punto centrale della teoria di Vroom è che i bisogni non sono sufficienti per spiegare il comportamento motivato, ma vanno introdotti nuovi elementi soggettivi come la valenza e l'aspettativa; in altri termini, la soddisfazione del lavoratore deriva dal raggiungimento di quei risultati per cui ogni individuo è motivato ad agire. La direzione quindi deve saper stimolare i propri lavoratori proponendo loro obiettivi che abbiano valore positivo e creino buone aspettative di realizzazione.

Queste teorie, sono un chiaro esempio di quanto gli analisti e gli studiosi del settore si siano resi consapevoli dell'importanza strategica per le aziende dei propri collaboratori. Il valore delle conoscenze e delle competenze individuali è inestimabile, e se organizzato, stimolato e gestito in maniera ottimale, costituisce un significativo vantaggio competitivo per ciascuna azienda. È di vitale importanza, per ogni azienda piccola o grande che sia, mantenere collaboratori validi e produttivi, rendendoli protagonisti del processo produttivo e non più semplici strumenti per il raggiungimento degli obiettivi.

Nell'ultimo quarto di secolo, si è assistito a un rapido progresso tecnologico, il mercato e i processi di produzione si sono trasformati e internazionalizzati, di conseguenza, anche il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore si è modificato¹⁵. Se da una parte il mondo del lavoro ha visto espandersi i diritti e ridursi le responsabilità, dall'altra il concetto tradizionale di impiego a vita è tramontato definitivamente, a causa non solo della crisi economica e della globalizzazione dei mercati, ma anche di politiche governative volte a flessibilizzare il mondo del lavoro. La nuova tendenza, complice anche la crescente segmentazione del mercato, è costituita dal passaggio dal "lavorare per tutta la vita presso lo stesso datore di lavoro" al

15 M. Orlando, *op.cit.*, p.17.

"lavorare per brevi periodi presso una pluralità di datori di lavoro". Questo cambiamento di direzione ha spesso avuto un impatto negativo sui lavoratori, che hanno perso quel sentimento di fedeltà che li legava alla propria azienda. In assenza dell'impiego a vita, è necessario, per le organizzazioni, saper creare un senso di appartenenza e di fiducia verso i vertici, responsabilizzando i collaboratori, e promuovendo gli atteggiamenti positivi che creano sereno clima aziendale.

La partecipazione del personale è un problema diffuso, avvertito non solo, ma soprattutto nelle piccole imprese, nonostante sia quanto mai chiaro che oggi il destino e il successo delle organizzazioni sia nelle mani delle persone che vi partecipano. Il professor Paul Marciano, voce autorevole in materia di motivazione del personale, ha stilato il **modello Respect**¹⁶, non un programma, quanto più un approccio della leadership nei confronti dei propri collaboratori che riguarda le loro credenze, i loro valori e la loro autostima.

Le radici di questo modello si basano sulla premessa che le relazioni umane funzionano solo in un contesto di rispetto reciproco. L'impegno e la dedizione dei lavoratori, secondo Marciano, dipende dalla misura in cui i lavoratori:

- Rispettano la propria azienda e sono fieri di farne parte;
- Rispettano stimano i loro capi e diretti superiori;
- Rispettano e apprezzano le competenze dei propri colleghi;
- Rispettano il proprio lavoro e lo considerano appagante e stimolante;
- Avvertono di essere rispettati dai propri colleghi e dai loro superiori.

Vengono quindi individuati sette comportamenti-chiave che favoriscono una collaborazione reciproca tra direzione e personale:

- Riconoscimento** e apprezzamento degli sforzi e dell'apporto personale dei dipendenti.
- Conferimento ai collaboratori degli strumenti**, delle risorse e della formazione adatta per ottimizzare la prestazione lavorativa.
- Valutazione** trasparente dell'operato del lavoratore.
- Collaborazione** tra dirigenti e dipendenti per trovare soluzioni valide e soddisfacenti a obiettivi comuni.
- Definizione** di aspettative e obiettivi stimolanti ma raggiungibili;
- Considerazione** da parte dei padroni nei confronti delle opinioni e delle personalità dei propri dipendenti.

¹⁶ Per maggiori informazioni si consulti il sito <http://www.paulmarciano.com/respect-model/>.

-Fiducia nelle competenze e nelle abilità dei collaboratori dell'azienda.

1.4. Conoscenza e competenza a confronto

A questo punto pare opportuno distinguere i concetti di conoscenze e competenze¹⁷. Essi sono due concetti complementari, come due pezzi di un mosaico che si incastrano perfettamente. Conoscere e saper fare infatti, sono due elementi sempre collegati. Le conoscenze sono l'insieme di fatti, principi, teorie e pratiche, relative a un settore di studio o di lavoro. Le competenze invece, indicano la comprovata capacità di usare le conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio. La competenza però non è una somma qualsiasi di abilità, ma un insieme opportunamente selezionato dal soggetto in funzione del compito da realizzare. Utilizzare certe abilità, e non altre, per risolvere una situazione problematica dà luogo ad una competenza. Colui che è competente viene spesso definito esperto in un campo perchè abbina un'adeguata formazione a un'altrettanto adeguata esperienza pratica, questo perchè, come accennato, una competenza implica contemporaneamente un "sapere" e un "saper fare". In ambito aziendale, le competenze dell'individuo, di base e tecnico/professionali, costituiscono un vero e proprio capitale di conoscenza a disposizione di quell'azienda che lo sappia tradurre in un concreto vantaggio competitivo. La funzione R.U., nell'ambito di una gestione strategica dei collaboratori deve analizzare e promuovere il contributo individuale, promuovendo altresì strategie diversificate per venire incontro alle diverse caratteristiche del personale. Oggigiorno i dipendenti sono fedeli e motivati, nella misura in cui ne possano ricavare vantaggi personali e feedback positivi. Alla possibilità del lavoro a vita si è sostituita la possibilità di fare carriera. Per attrarre e trattenere i collaboratori migliori infatti, il management deve saper comunicare e condividere ma anche proporre possibilità concrete di carriera all'interno dell'azienda, garantendo alcuni benefit. Si instaura così una specie di "partnership strategica" tra datore di lavoro e dipendente, mediante la quale entrambe le parti contraenti si impegnano reciprocamente al raggiungimento di determinati obiettivi. La comunicazione interna infatti, deve essere concepita come uno degli strumenti principali per il rafforzarsi di uno spirito di gruppo tra lavoratori e direzione.

Accanto al concetto di competenza, si evidenziano alcune caratteristiche fondamentali che ne completano la definizione:

-la dinamicità: in quanto le competenze si sviluppano continuamente attraverso le esperienze

17 S. Peltrini, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane. Motivazione, competenze e performance*.

lavorative e personali dell'individuo.

-la flessibilità: in quanto le competenze spesso sono trasversali e sono costituite da modi di agire trasferibili a situazioni differenti.

-la multidimensionalità: in quanto ciascuna competenza è costituita da un insieme articolato di diversi fattori.

-il carattere sistemico: le risorse e le qualità di ciascun individuo interagiscono costantemente e si integrano a vicenda a formare le competenze.

-la contingenza: ogni competenza è osservabile solo quando si manifesta concretamente in uno specifico contesto.

Abbiamo già evidenziato che il concetto di competenza racchiude anche quello di conoscenza. Il professor Michele Pellerey, sempre analizzando le componenti della competenza, parla anche dell'atteggiamento, ovvero del grado di predisposizione dell'individuo a reagire più o meno positivamente davanti alle singole situazioni, mettendo in pratica le proprie abilità di problem solving.

Utilizzare le competenze dei collaboratori come principale strumento di gestione delle risorse umane è un processo che richiede una elaborata fase di analisi e valutazione. Per l'azienda che voglia puntare su questo metodo di organizzazione infatti è necessario che gli interventi vengano progettati in diverse fasi.

In primis vi è una fase di raccolta e una successiva elaborazione dei dati, ovvero un **modello di competenze** che viene stilato grazie al contributo dei lavoratori dell'azienda in base alla loro percezione delle competenze necessarie per la propria organizzazione e al significato che attribuiscono al concetto stesso di competenza. In secondo luogo, la rilevazione dei dati porta a completare una **mappatura delle competenze** del personale interno all'azienda. A partire da quest'ultima si sviluppa la fase di **valutazione individuale**, che verifica quali comportamenti sono richiesti all'individuo e le sue capacità di tradurre le sue conoscenze in azioni competenti. L'obiettivo di un tale impegnativo processo è quello di allineare le esigenze produttive dell'azienda con il "saper fare" dei propri dipendenti. Esso si configura, in definitiva, come una leva efficace di organizzazione delle risorse umane in quanto permette di realizzare un archivio facilmente reperibile e sempre aggiornato del patrimonio di competenze presenti all'interno di ciascuna impresa, garantendo contemporaneamente una maggiore consapevolezza dei punti di forza del proprio organico. Ai fini del raggiungimento di una performance soddisfacente, quindi, il management deve saper allineare motivazione e

gestione delle competenze, investendo in modo paritario su entrambi gli aspetti per poi metterli in comune con i propri collaboratori.

Capitolo 2 L'impresa padronale

2.1 Le Pmi in Italia

Le fondamenta dell'economia italiana sono rappresentate dalle piccole o medie imprese, che ne hanno decretato lo sviluppo economico dagli anni del dopoguerra e che ancora oggi costituiscono il 95% delle attività produttive e la quasi totalità delle imprese italiane¹⁸. Esse costituiscono quindi una realtà numericamente molto significativa e di grande rilievo per il tessuto economico italiano, nonostante la crescente globalizzazione rappresenti ora un rischio per la loro sopravvivenza. Solo il 5% di esse possiede più di 10 dipendenti e tuttavia l'80% circa degli occupati nel settore privato lavora proprio in una di queste imprese. Per dare una definizione più precisa di piccole o medie imprese bisogna fare riferimento alla classificazione data dall'Unione Europea, secondo la quale le Pmi vengono identificate sulla base del loro numero di dipendenti e del loro fatturato o bilancio.

18 Si consulti il sito dedicato al tema, <http://www.associazionepmi.it/>, e il saggio di J. Carlins, *op.cit.*

Fig.2.

La classificazione delle Pmi in base al numero di dipendenti e fatturato¹⁹.

	<i>Dipendenti</i>		<i>Fatturato</i>		<i>Attivo</i>
<i>Grande impresa</i>	≥ 250	oppure	$> \text{€ } 50 \text{ mln}$	oppure	$> 43 \text{ € mln}$
<i>Media Impresa</i>	< 250	e	$\leq 50 \text{ mln}$	e	$\leq 43 \text{ mln}$
<i>Piccola Impresa</i>	< 50	e	$\leq 10 \text{ mln}$	e	$\leq 10 \text{ mln}$
<i>Microimpresa</i>	< 10	e	$\leq 2 \text{ mln}$	e	$\leq 2 \text{ mln}$

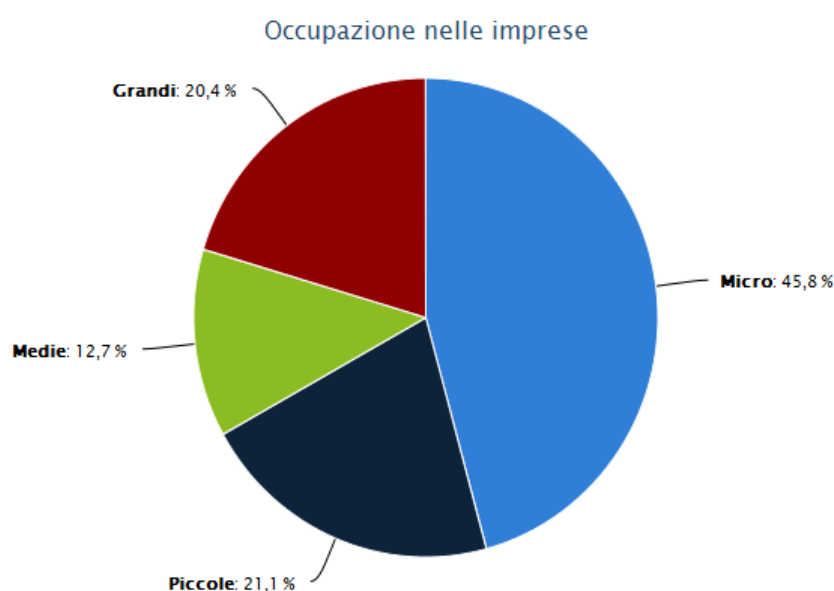


Fig.3. Percentuale di occupazione nelle imprese italiane.

Come si può vedere nella tabella sopra riportata nella figura 2, e tratta dal Rapporto Cerved

¹⁹ <https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi/rapporto-cerved-pmi-2015>

PMI 2015, dedicato all'analisi delle piccole e medie imprese italiane, vengono considerate microimprese quelle con meno di 10 dipendenti, mentre le piccole imprese sono quelle con fino a 50 dipendenti. Laddove siano presenti fino a 250 collaboratori l'impresa viene considerata di media dimensione, oltre questi dati si parla di grandi imprese. Sempre secondo i dati registrati dagli analisti europei, sono proprio le micro e le piccole organizzazioni a dare lavoro al 79,6% degli occupati nel settore privato, mentre la media europea si ferma al 67%. L'Italia è quindi tra i paesi europei in cui il peso delle PMI è più importante.

Secondo i dati riportati dalla scheda *Roadshow Pmi*²⁰, a cura della Confcommercio Unione Venezia, il 76% delle Pmi, in particolare quelle con meno di 10 dipendenti, si concentrano nel settore terziario. Per quanto riguarda le aziende di dimensioni maggiori invece, quelle dai 10 ai 250 dipendenti, esse sono più orientate al settore industriale e solo il 46% si occupa di produzione e distribuzione di servizi.

La dimensione non è l'unica discriminante in base alla quale operare una classificazione delle imprese, esse infatti vengono classificate anche in base a:

-Scopo: in questo caso abbiamo aziende di produzione e aziende di erogazione di servizi.

-Gestione: si individuano aziende private e pubbliche da una parte e aziende individuali e collettive dall'altra.

-Dislocazione: si identificano le aziende divise e indivise, in base alla presenza o meno di unità dislocate in aree differenti.

2.2 Definizione e caratteristiche di un'impresa padronale

Il concetto che qui si vuole prendere in considerazione, quello di impresa padronale, identifica una realtà industriale di piccole o medie dimensioni, nella quale il padrone è unico e viene spesso, ma non necessariamente, affiancato nelle pratiche di gestione da familiari più o meno qualificati per ruoli manageriali. Impresa familiare e impresa padronale sono spesso usati come sinonimi, altre volte questi due termini vengono considerati come due concetti diversi. Se da un lato infatti entrambi descrivono un'azienda che nasce da un capo imprenditore e che viene gestita da lui e/o dalla sua famiglia, dall'altro quando nella struttura vengono inserite figure manageriali e specialisti qualificati allora l'azienda viene considerata familiare e aperta

20 Documento reperibile sul sito <http://www.confcommerciovenezia.it/index.php?area=4&menu=172>

agli apporti benefici esterni, mentre quando tutti i posti di responsabilità vengono occupati senza meriti dai familiari del padrone, allora l'azienda è considerata padronale. I risultati sono lunghe ore di lavoro anche fuori orario ma prestazioni qualitativamente meno efficaci, incondizionata fedeltà ma scarsa inventiva e carente preparazione tecnica. Quella preparazione tecnica che invece risulta sempre più fondamentale non solo per ristrutturare le PMI a tutti i livelli, ma anche per attuare pratiche innovative e lungimiranti, a beneficio dell'impresa e dei dipendenti. La proprietà, quando si parla di azienda padronale o familiare, è quindi ristretta e piuttosto stabile, l'imprenditore controlla e governa l'impresa assumendosi rischi e responsabilità e svolgendo la doppia mansione di proprietario e capo dell'impresa. L'obiettivo di un'azienda padronale è sicuramente la massimizzazione del profitto e della ricchezza generata, con il minor rischio possibile. Per il raggiungimento del profitto però, in questo tipo di aziende bisogna considerare dei fattori vincolanti che sono specifici per ogni azienda²¹, ovvero:

-Valori extraeconomici: sono i valori propri del padrone e descrivono la sua cultura, il senso di potere e prestigio, la sua considerazione del benessere collettivo, per esempio.

-Orizzonte temporale del profitto: ciascun padrone ha una visione organizzativa differente, in base al carattere e alle proprie idee deve orientarsi al raggiungimento di obiettivi a breve o a lungo termine.

-Propensione al rischio: anche qui, la quantità di rischio che ciascun imprenditore è portato ad assumersi in vista del perseguimento di un profitto è puramente soggettiva.

Grazie alla sua configurazione, l'azienda padronale gode di molti vantaggi, ma allo stesso tempo sono presenti anche alcuni svantaggi significativi.

Vantaggi:

-Agilità, il fatto che proprietà e direzione coincidano nel medesimo soggetto permette all'impresa di modificare rapidamente i propri processi al mutamento delle richieste del mercato senza incontrare ostacoli di tipo organizzativo, ovviamente anche la dinamicità dell'organizzazione dipende dalla sensibilità e dalla disponibilità al cambiamento del padrone;

-Vis imprenditoriale, il successo di queste imprese è in gran parte dovuto all'imprenditore

21 O. Morresi, *L'impresa familiare: modello di governance vincente? Una verifica empirica sulle imprese italiane quotate*, Università di Trieste, 2008, p.15.

stesso che mette in prima linea la sua immagine, la sua credibilità e la sua intuizione per il bene dell'azienda e ne decreta il successo in primis grazie alla sua intraprendenza e ai suoi sacrifici;

-Dedizione, il rapporto del padrone con la propria azienda è estremamente stretto, egli percepisce l'azienda come qualcosa di personale, non solo come uno strumento economico di sostentamento e arricchimento ma anche come parte dei suoi affetti. Proprio per questo è pronto a sacrificare, tempo denaro ed energie senza limiti di orario e si aspetta che familiari e dipendenti impegnati all'interno della fabbrica assumano un certo tipo di comportamento in linea con le sue direttive e le sue aspettative.

Svantaggi:

-Debolezza finanziaria: spesso il padrone non vuole condividere la proprietà dell'azienda, impedendo l'entrata di nuovi capitali da parte di potenziali soci, in questo caso la crescita dell'azienda con scarse risorse sarà rallentata per l'insufficienza di capitale di rischio da investire nelle attività produttive, nella formazione del personale e nei processi di innovazione. D'altra parte capita spesso che l'imprenditore sia costretto da un eccessivo capitale di credito a limitare quanto più possibile gli investimenti, per riuscire a continuare l'attività lavorativa e a pagare il personale dipendente. Tuttavia ci sono anche casi in cui imprenditori troppo audaci investono un'ingente somma di denaro nell'azienda, esponendosi in prima persona a tutti i rischi che comporta una simile esposizione.

-Debolezza manageriale: solitamente è difficile che un manager esterno alla famiglia del padrone e altamente qualificato possa trattenersi a lungo in questo tipo di impresa, sia per la difficoltà di fare carriera sia per la scarsa libertà di potere decisionale che caratterizza un'impresa dove è il padrone a prendere le decisioni in qualunque tipo di reparto. La struttura organizzativa dell'azienda padronale risulta spesso carente o mal concepita, non possiede tutte le competenze specifiche necessarie proprio per la mancanza di personale specializzato e di aree funzionali ben delineate.

Il professor Joseph Astrachan, specializzato in imprenditoria e management delle imprese, in particolare di quelle a carattere familiare, ha individuato tre grandezze che costituiscono il business familiare²²:

-Power: è il grado di coinvolgimento familiare nella proprietà e nella gestione, spesso l'unità

22 O. Morresi, *op. cit.*, p.13

familiare e il reciproco aiuto dei suoi membri impegnati nella direzione è l'elemento che costituisce la vera forza dell'azienda.

-Experience: è il grado di coinvolgimento delle nuove generazioni all'interno dell'attività di famiglia. Le nuove leve hanno la possibilità di prendere crescere in azienda e di rilevare il testimone al momento opportuno, garantendo continuità e stabilità.

-Culture: è il grado di sovrapposizione tra valori aziendali e valori familiari, che spesso si fondono in una cosa sola. Nel caso in cui una famiglia sia largamente coinvolta nella gestione di un'impresa essa tende a identificare la propria immagine con quella dell'azienda e a gestirla in nome della propria reputazione.

2.3 Le risorse umane all'interno dell'impresa padronale, un'analisi critica.

Laddove i familiari occupino tutti i ruoli di comando spesso il risultato è che l'azienda viene influenzata negativamente da visioni limitate, non abbastanza qualificate e scarsamente innovative.

Il padrone è spesso troppo concentrato sulla sua figura, ha una mentalità all'antica e vede l'azienda non come un organismo sociale, che ha vita propria all'interno del territorio a cui appartiene, ma come un'estensione della propria persona, e quindi gestisce anche il personale in modo analogo non riuscendo a individuare il grande valore delle persone a cui, sì, dà lavoro, ma che in cambio forniscono quotidianamente una prestazione lavorativa più o meno efficace che permette all'azienda il raggiungimento degli obiettivi di produzione. È proprio a causa di questa visione ridotta e arrogante che dal 2009 a oggi²³, complice la crisi globale e la forte delocalizzazione, abbiamo assistito al fallimento di numerose imprese, con il conseguente aumento della disoccupazione e degli episodi di suicidio di numerosi imprenditori schiacciati dai debiti e dalla concorrenza. Arroganza e clima di terrore sono le modalità di approccio al personale che oggi le piccole e medie imprese italiane devono accantonare se vogliono emergere e diventare non solo più organizzate ma anche più competitive.

Il Made in Italy, paradossalmente, è da sempre sinonimo di qualità e professionalità, ma le potenzialità delle risorse umane vengono ancora troppo poco valorizzate dai padroni, volti esclusivamente al raggiungimento di obiettivi di medio o breve termine.

Un équipe di studiosi di economia e gestione delle Pmi dell'Università Cattolica di Milano ha condotto per ben cinque anni una ricerca sul business model delle imprese padronali italiane,

23 J. Carlins, *op. cit.*, p.15.

producendo al termine di queste indagini un resoconto sui 12 problemi a cui porre rimedio²⁴:

- l'inserimento dei manager;
- la leadership;
- l'organizzazione confusa;
- le difficoltà di rinnovamento della formula imprenditoriale;
- la formazione del personale;
- il distretto industriale;
- la continuità del nome della famiglia;
- la riduzione della redditività del settore nel tempo;
- l'ostilità ambientale;
- la capacità di attrarre le persone chiave;
- il servizio al cliente;
- l'accesso ai mercati esteri.

L'economia italiana ha fondato la propria fortuna proprio sulle piccole e medie imprese a conduzione familiare, soprattutto per quanto riguarda le regioni settentrionali. Inizialmente il duro lavoro di tutta la famiglia ha permesso alla piccola impresa di crescere e creare benessere e ricchezza per la famiglia imprenditrice e per le famiglie dei lavoratori, ma ora che il mercato globalizzato impone nuove sfide, poche hanno saputo mettersi in gioco e rivoluzionarsi dall'interno. Il fallimento di queste imprese un tempo floride, a causa dell'arroganza e dell'ottusità di pratiche dirigenziali impreparate è un danno non solo per la famiglia, che perde tutto ciò per cui ha investito tempo e denaro, ma anche per la comunità e in ultima analisi per l'economia di tutto il paese.

Nell'impresa padronale odierna mancano piani di marketing, strategie di gestione del personale e di occupazione dei ruoli. Inoltre, anche se sembra improbabile, è proprio la comunicazione a essere quasi assente, non solo tra il padrone e il personale, ma anche tra il padrone, i figli e i parenti che lo affiancano nella gestione dell'attività, a causa della mancanza di fiducia e della scarsa propensione del capo/padrone a delegare²⁵. Questo costituisce un danno non trascurabile per l'azienda, che ne ostacola lo sviluppo, soffoca il procedimento creativo e non

24 A. De Luca, *Innovazione e competitività delle Pmi in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2010, p.204.

25 J. Carlins, *op. cit.*, p.21.

permette una pianificazione lungimirante.

Il rischio per imprese così destrutturate è che siano troppo lente nell'agire, che anzi rimangano immobili nel tempo e che non riescano a stare al passo dell'evoluzione del mercato, troppo legate alle persone della famiglia proprietaria e troppo poco al tema della formazione, dell'aggiornamento e della comunicazione con il personale. In queste aziende nella maggioranza dei casi è presente il "saper fare" ma manca il "sapere", in altre parole mancano figure qualificate che progettino un piano coerente in merito non solo alla gestione del personale ma anche alla pianificazione degli obiettivi aziendali a lungo termine.

A causa dei frequenti episodi di nepotismo infatti, manca l'apertura verso collaboratori specializzati provenienti dall'esterno, e anche quando sono presenti, non ci sono le condizioni per fidelizzare i dipendenti e stimolarli al continuo miglioramento.

Questa carenza è evidente in primo luogo nella figura del padrone. Nelle aziende padronali, il primo a non avere le competenze necessarie per sviluppare una strategia di gestione del personale è proprio il padrone, che non solo non si aggiorna sulle politiche di mercato, sui metodi di gestione e organizzazione delle varie funzioni aziendali, ma non ha neppure un reale interesse nello stabilire con il personale un rapporto di comunicazione e di organizzazione reciproca, tralasciando gli aspetti di continua formazione dirigenziale e di relazione con i propri dipendenti. Di conseguenza, se proprio le fondamenta dell'azienda sono instabili, sarà impossibile che ai livelli successivi si possano instaurare meccanismi completi e funzionanti a lungo termine.

Se al giorno d'oggi gli elementi fondamentali per il successo di un'azienda sono un'efficace gestione del capitale intellettuale, l'agilità dei processi creativi e la continua trasformazione per mantenere un alto livello competitivo, risulta quanto mai inopportuna la vecchia e pesante organizzazione dell'impresa padronale, arroccata su vecchie politiche amministrative, stanca e ripiegata su se stessa, poco aperta alle innovazioni da parte di elementi creativi esterni. E' chiaro che un'impresa padronale impreparata non solo non sappia sviluppare una ricerca del personale mirata, ma che non sia nemmeno capace di trattenere i lavoratori migliori e di motivarli a sviluppare qualitativamente la loro performance lavorativa.

Quando all'interno di un'impresa a gestione familiare vengono accettate e anzi ricercate menti esterne, i benefici sono assoluti. La presenza di una persona qualificata, che deve dimostrare le proprie capacità perchè non gode di diritti a prescindere dai propri meriti è senza dubbio una presenza positiva, che apporta idee nuove e stimola una maggiore comunicazione tra i

membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa. La ricerca di manager e ingegneri deve sicuramente essere svolta secondo criteri ben precisi, valutando le necessità gestionali e tecniche dell'azienda ed è quindi fondamentale che i vertici abbiano già predisposto una mappatura delle competenze e delle funzioni aziendali, e questo non è sempre detto che avvenga, con la conseguenza che in molti casi le figure esterne inserite all'interno dell'impresa non fanno realmente la differenza, non tanto per loro demeriti, quanto piuttosto per la scarsa preparazione dirigenziale.

Anche laddove i figli del padrone abbiano completato gli studi e si siano specializzati per avere le competenze necessarie a ricoprire un ruolo dirigenziale nell'azienda di famiglia, la sicurezza di avere le spalle coperte qualunque cosa succeda, la familiarità dell'ambiente e dei meccanismi che lo governano e la mancanza di pratica, sono dei forti deterrenti per lo sviluppo di concetti nuovi che apportino miglioramenti concreti. La mancanza di pratica e di esperienze al di fuori della propria area di appartenenza fa sì che anche le modalità di rapportarsi verso i dipendenti siano improntate secondo le vecchie abitudini. Il padrone e i familiari rimangono al di sopra del personale, mantenendo un atteggiamento autoritario e di assoluta chiusura nei confronti dei bisogni e delle possibili rimostranze dei propri dipendenti.

Il padrone ha un ruolo molto importante, non solo per il territorio in cui ha sede la propria azienda, ma anche per l'azienda stessa²⁶. Porta sulle proprie spalle il peso della stabilità della propria famiglia e di quelle dei propri dipendenti, il suo interesse è quello di lasciare in eredità ai figli l'impresa e di assicurare loro un futuro sicuro, anche se spesso è restio a lasciare le redini dirigenziali, limitando ulteriormente il poco slancio creativo che potrebbero apportare le nuove maestranze. Tuttavia non ha una visione chiara e strutturata del come raggiungere gli obiettivi sperati, e di conseguenza non fornisce ai propri dipendenti gli strumenti necessari a ottimizzare le loro prestazioni. La comunicazione non è bidirezionale ma parte dall'alto e va dritta verso i livelli più bassi, senza ulteriori contributi o considerazioni. L'autorità massima del padrone è quella che prende le decisioni e dà direttive a tutto il personale, pretende la massima disciplina e obbedienza, incoraggiando comportamenti imitativi piuttosto che pro-attivi. La selezione, l'avanzamento di carriera e il riconoscimento positivo della performance spettano alle decisioni univoche e arbitrarie del padrone. Questo sistema non solo si dimostra sempre più insufficiente ma anche dannoso perchè ostacola dell'azienda stessa.

26 J. Carlins, *op. cit.*, p.36.

Capitolo 3 L'impresa padronale per una migliore gestione delle Risorse Umane

3.1. Il buon imprenditore e la cultura organizzativa

L'imprenditore di cui ha bisogno l'Italia è un professionista che ha avuto una formazione completa e varia, che ha avuto la possibilità di fare esperienze anche in diverse aziende e che si tiene costantemente aggiornato sugli sviluppi del mercato globalizzato. Deve avere una spiccata sensibilità verso il personale e saper comunicare apertamente con i dipendenti, valorizzando il loro apporto al processo di produzione, stimolandone la produttività e soddisfacendo i loro bisogni affinché il clima aziendale risulti sempre sereno. Deve essere una figura quanto più completa possibile, sia dal punto di vista formativo, sia dal punto di vista tecnico, in modo da interagire con cognizione nelle pratiche di gestione delle funzioni aziendali.

Le aziende italiane devono quindi riorganizzare il proprio modo di concepire la leadership e il

suo rapporto con i dipendenti. Tuttavia, non basta portare a termine una rivoluzione solo esteriore, limitata al *modus operandi* delle piccole e medie imprese, esse devono infatti rivedere le basi della propria cultura organizzativa, in favore di una maggiore attenzione alla dimensione umana del lavoro, anche in favore di un'ottimizzazione dei costi di gestione.

All'interno delle organizzazioni sta divenendo sempre più importante il tema della cultura perché ha dei risvolti applicativi di grande valore. La cultura rappresenta infatti un elemento fondamentale, pertinente non solo al mondo del lavoro ma a tutti gli aspetti della vita di ciascun individuo. Esistono numerose definizioni di cultura, quella riportata dall'Enciclopedia Treccani²⁷ la definisce come:

"L'insieme delle cognizioni intellettuali che, acquisite attraverso lo studio, la lettura, l'esperienza, l'influenza dell'ambiente e rielaborate in modo soggettivo e autonomo diventano elemento costitutivo della personalità, contribuendo ad arricchire lo spirito, a sviluppare o migliorare le facoltà individuali, specialmente la capacità di giudizio".

In particolare, la cultura organizzativa è uno dei temi oggi più ricercati per quanto riguarda l'ambito accademico e delle teorizzazioni riguardanti il management, questo perché la dimensione culturale è radicata in tutti gli aspetti della vita organizzativa; dal modo di pensare, al modo di percepire e di agire conseguentemente. Dare una definizione precisa e univoca della cultura organizzativa è difficile, ciò nonostante si può descrivere come l'insieme dei valori, delle opinioni e delle conoscenze che sono condivise dai membri di un'organizzazione, i quali elementi forniscono poi uno schema di pensiero-azione. Assodata la grande importanza oggi accordata al fattore culturale, in ambito letterario i primi studi risalgono a fine Ottocento. Uno dei primi sforzi da parte di un dirigente aziendale di venire incontro ai bisogni dei propri lavoratori è stato sicuramente quello di Gaetano Marzotto, proprietario di un lanificio a Valdagno (VI), che nel 1866 realizzò la famosa "Città sociale", o "Valdagno Nuova"²⁸. Gli alloggi progettati per questa città per gli operai furono circa un migliaio, suddivisi in quartieri residenziali, il tutto compreso in un disegno urbanistico unitario interagente con il restante tessuto urbano, che vide anche la realizzazione di strutture ricreative ed assistenziali (quali per esempio teatri, scuole, ambulatori e circoli). Indubbiamente il "paternalismo marzottiano" fu un atto pionieristico in materia di assistenza ai lavoratori facente parte dell'ambito della cultura

²⁷ <http://www.treccani.it/vocabolario/cultura/>

²⁸ G. Roverato, *Valdagno e la "Città Sociale" di Gaetano Marzotto Jr: tra utopia conservatrice e moderno welfare aziendale*, in *Annali di storia dell'impresa*, n.13, 2002.

organizzativa, anche se tale operazione può essere definita come una prova di affermazione del potere dell'imprenditore e della sua influenza sul territorio.

Parlando di approccio culturale alle organizzazioni da un punto di vista più generale, è opportuno citare il *Total Quality Management*²⁹ il concetto di qualità totale nato negli Stati Uniti nel 1950, grazie agli studiosi E. Deming, P. Crosby e J. Juran, sviluppato rapidamente dai giapponesi, che ne hanno fatto uno dei principi fondamentali del loro sviluppo industriale. Il pensiero racchiuso nel concetto del Total Quality Management è che alla base della cultura di ogni organizzazione ci deve essere un impegno concreto della direzione verso la qualità, impegno che poi deve essere trasmesso positivamente a tutti i collaboratori. In quest'ottica tutti i lavoratori sono impegnati in un processo di miglioramento tecnico e qualitativo della performance, ciò implica un adeguato piano di formazione delle risorse umane, ma soprattutto un radicale cambiamento di mentalità da parte del personale, che deve sentirsi responsabilizzato dall'azienda e assumere un atteggiamento collaborativo e pro-attivo nei confronti dell'organizzazione stessa.



Fig.4. I componenti essenziali del Total Quality Management³⁰

Per rapportare il concetto di cultura organizzativa al mondo dell'impresa padronale, si delinea un particolare sistema di valori e modelli comportamentali, quello rappresentato dalla cultura autoritaria. Nell'azienda padronale il valore primo e fondamentale è quello dell'assoluto rispetto dell'autorità, criterio secondo il quale viene valutato anche l'operato dei collaboratori. E' altresì raccomandabile che il rispetto sia sempre ricambiato, e che quindi l'imprenditore si

29 <http://www.psyjob.it/studi-teorici-sulla-cultura-organizzativa.htm>

30 <http://www.edukart.com/blog/total-quality-management/>

dimostri riconoscente ai propri dipendenti per il lavoro svolto, introducendo un reward system che non si limiti al piccolo bonus economico, ma che sia di incitamento per tutti i dipendenti a qualificare la propria performance e li fidelizzi nel tempo.

All'interno di un'organizzazione dove il padrone è anche il dirigente, il clima aziendale, ovvero l'insieme di quegli elementi che nel complesso favoriscono o meno il benessere del personale, è influenzato dalle azioni e dalle parole del capo, che possono creare in ogni momento un ambiente sereno o di terrore. Il clima interno non è quasi mai preso in considerazione dal padrone, in quanto troppo incentrato sul proprio volere e sul rispetto della propria autorità. Tuttavia la percezione del proprio ambiente di lavoro è una chiave strettamente connessa alla motivazione e alla soddisfazione lavorativa, e per questo è auspicabile l'abbandono della vecchia pratica dell'assoggettamento del personale alla figura del capo, infatti è quanto mai chiaro che la diffusa cultura delle gestione padronale che caratterizza la maggior parte delle piccole imprese abbia fatto il suo corso.

Un buon padrone d'azienda deve curare anche i bisogni dei propri dipendenti, mostrandosi realmente interessato alle loro esigenze, coinvolgendoli nell'organizzazione del lavoro e lasciandoli liberi di manifestare le loro idee. La comunicazione deve essere cristallina, facilitata quanto più possibile in modo da favorire quella sensazione di reale partecipazione e appartenenza alla propria azienda che è spesso assente laddove manchi da parte del padrone la disponibilità non a delegare, ma a condividere le proprie responsabilità e i propri obiettivi.

La comunicazione interna è uno strumento indispensabile per le aziende, ancora di più in quelle padronali dove spesso è assente. Laddove i messaggi, le informazioni e i concetti vengano tramessi e condivisi allora tra padrone e personale si instaura una connessione che attiva i processi di produzione e stimola una performance più efficace. Spesso l'unico scambio di informazioni che avviene nelle aziende padronali è la trasmissione di direttive e rimproveri, questa però non è una reale comunicazione, quanto piuttosto un abuso dell'autorità da parte del capo. Il termine comunicazione infatti, nel suo significato etimologico, indica l'atto di mettere in comune, di condividere e prevede quindi uno scambio reciproco di opinioni ed esperienze.

In caso contrario è una semplice dettatura, un monologo a cui non è prevista alcuna risposta. Per ottimizzare i processi prodotti e ricercare soluzioni a eventuali problemi, piuttosto che possibili migliorie da apportare, sarebbe opportuno che il padrone cercasse l'opinione in primis di chi lavora quotidianamente per contribuire al raggiungimento degli obiettivi

dell'impresa, per poi eventualmente rivolgersi a specialisti, come consulenti o tecnici specializzati, che analizzando i sistemi organizzativi interni propongano degli interventi mirati. Una buona comunicazione ha successo quando i processi produttivi si accelerano, diventando più efficienti, quando le parti chiamate in causa si sentono libere di esprimere le proprie opinioni senza timore di andare incontro a rimproveri e disapprovazione da parte dei superiori. Un padrone che dialoga con i propri dipendenti trasmette un senso di fiducia e importanza nei confronti del capitale umano con il quale interagisce.

3.2. Cambiare per evolvere

È altresì importante che il padrone sappia stare al passo con la velocità dei mutamenti tecnologici e produttivi, in modo da sollecitare le opportune trasformazioni alla propria organizzazione. Al giorno d'oggi infatti, il cambiamento è una costante di tutti i contesti economici e sociali, e di conseguenza grande rilievo hanno le modalità di gestione di questi continui mutamenti.

Un fenomeno che caratterizza l'azienda padronale è indubbiamente quello dell'iniziale resistenza al cambiamento, il padrone è generalmente restio ad assumersi eccessivi rischi abbandonando le pratiche abitudinarie per introdurre all'interno della propria organizzazione elementi che alterino il consolidato equilibrio interno. Di conseguenza questa resistenza si trasmette anche al personale, ma dal momento che è proprio la risorsa umana a costituire il patrimonio primario per il raggiungimento degli obiettivi aziendali risulta opportuno attenuare queste resistenze e trasmettere strategie innovative a tutte le funzioni dell'organizzazione. Per contrastare questa reticenza gli strumenti più efficaci sono quelli della comunicazione, come già accennato e quelli della formazione. Attenzione, il padrone è il primo elemento che deve formarsi costantemente, che deve aprirsi a nuove tecniche di produzione e nuovi modi di pensare, tralasciando ansia e diffidenza. Egli ha piena discrezionalità nel decidere come e quanto

reagire agli stimoli esterni e cosa comunicare di conseguenza ai propri dipendenti. I lavoratori successivamente devono essere formati e supportati costantemente dai propri dirigenti affinché si sentano coinvolti nei processi di cambiamento³¹. Ogni organizzazione infatti, è costituita da parti interdipendenti e ciascun mutamento in una qualsiasi delle sue parti comporta inevitabilmente un impatto su tutte le altre. Sono tre i principali target delle trasformazioni che possono alterare l'equilibrio di un azienda:

-Livelli medio-alti della gerarchia organizzativa: coinvolge principalmente il management e le pratiche organizzative, quali per esempio i sistemi di ricompense, di controllo o di coordinamento.

-I processi e l'ambiente lavorativi: riguardano le nuove procedure di svolgimento delle mansioni.

-La cultura: in questo caso a cambiare sono le norme, l'insieme dei valori condivisi e gli atteggiamenti delle persone.

Le aziende di oggi devono quindi essere quanto più flessibili possibile, e nel caso da noi preso in esame, quello delle aziende padronali, una delle più grandi sfide che aspetta i padroni delle piccole e medie imprese italiane è appunto quella di attuare un processo di ripensamento e trasformazione dei propri metodi organizzativo-produttivi. Non è possibile infatti, pensare di ottenere risultati diversi o migliori, se non si apportano dei cambiamenti sostanziali nel modo di pensare e agire: per dare uno stimolo al personale affinché migliori la propria performance lavorativa o corregga errori procedurali, per esempio, è inutile se non addirittura controproducente alzare la voce o minacciare (atteggiamenti tipici del padre-padrone). Il padrone deve invece coalizzarsi con i propri collaboratori, riconoscerli come persone capaci in grado di soddisfare le richieste dell'azienda e di arricchirne il valore, egli deve comunicare la propria visione, e partecipare attivamente al superamento dei possibili ostacoli.

Un aspetto che è quasi del tutto assente all'interno dell'impresa padronale è l'attenzione alla salute e al benessere dei lavoratori sul proprio luogo di lavoro, tematica che invece nel corso degli ultimi anni ha ricevuto un crescente interesse ricoprendo un ruolo rilevante nella pianificazione di quello che viene definito "benessere organizzativo"³².

Per benessere organizzativo si intende la capacità dell'azienda di promuovere il vigore fisico e morale dei propri lavoratori a tutti i livelli e ruoli. Un'azienda che si dedichi con impegno a

31 S. Peltrini, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane*, Unicusano.

32 S. Peltrini, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane. Sostenibilità e risorse umane*, Unicusano.

quest'obiettivo deve pianificare un'attenta strategia per la gestione del personale, o nel caso delle imprese padronali, deve formularne una secondo i criteri elencati in questo elaborato, magari avvalendosi anche dell'aiuto di personale esterno specializzato. Spesso si tratta di convincere i padroni che solo migliorando la salute psico-fisica dei propri lavoratori si possa ottenere un miglioramento della produttività e una maggiore soddisfazione dei clienti. L'attenzione per le richieste e la soddisfazione del cliente infatti è sicuramente una cosa positiva, ma se l'azienda non si prende cura dei propri collaboratori non potrà sperare di mantenere a lungo uno standard qualitativo elevato e un clima aziendale idoneo a garantire la loro fedeltà e dedizione.

In mancanza di un clima lavorativo sereno e con la presenza di una dirigenza invadente e opprimente come può essere quella dell'impresa padronale, si pongono in evidenza anche i problemi relativi allo stress e all'insoddisfazione. Certamente, lo stress sul lavoro può verificarsi in ogni settore e nelle organizzazioni di qualunque dimensione, (basti pensare che dati riportati da ricerche condotte nei paesi dell'UE hanno evidenziato che lo stress correlato all'attività lavorativa è il secondo problema di salute più comune), tuttavia in un'azienda di dimensioni minori la pressione può farsi sentire in maniera più forte proprio perchè ci sono meno strutture e più il contatto tra direzione e personale è più immediato. Se e quando il padrone di una piccola azienda rimprovera i propri dipendenti e li mortifica per errori o mancanze, lo fa in maniera diretta, di persona, e magari davanti a tutti, cosicchè sia da monito per tutti gli altri. Può minacciare sospensioni o licenziamento, può creare uno stato di insicurezza e frustrazione nel lavoratore ripreso e di terrore nei confronti dei suoi colleghi, il che avrà sicuramente effetti negativi sull'azienda in termini di impegno del personale, prestazione e produttività.

L'imprenditore deve quindi assumere una gestione del personale moderna e all'avanguardia. Deve innanzitutto fare un'opera di divisione della macro area risorse umane in diversi settori³³:

-Direzione del personale: ovvero il padrone deve assumere una linea di condotta chiara e coerente nei confronti dei propri collaboratori per poi guidarli e assisterli nella realizzazione degli obiettivi aziendali.

-Selezione: i processi di selezione devono essere mirati e quanto più possibile obbiettivi, è necessario che il padrone abbia una visione chiara dei ruoli dei propri impiegati e delle necessità

33 http://docplayer.it/1347239-Gestione-della-piccola-impresa-gestione-del-personale.html#show_full_text

aziendali in modo da poter selezionare risorse realmente utili all'azienda e al contempo rendere chiaro ai candidati le mansioni ricercate. Questo processo può essere svolto sia dal padrone sia da elementi specializzati esterni all'azienda quali per esempio le agenzie interinali.

-Formazione: l'aspetto della formazione, specie oggi con i mercati globali contraddistinti da dinamismo e forti pressioni concorrenziali, è essenziale per tutte le aziende che vogliano mantenere alto il loro livello di competitività. Un personale qualificato non è un personale infallibile, ma più il livello di specializzazione è alto, più le prestazioni sono efficienti e allo stesso tempo i prodotti risultano qualitativamente migliori. Un altro aspetto molto importante è quello psicologico, infatti il personale che segua corsi di formazione o venga incoraggiato dalla direzione ad acquisire competenze sempre più puntali sarà sicuramente incoraggiato positivamente e stimolato al raggiungimento degli obiettivi. Tutto questo contribuisce sicuramente alla formazione di un clima aziendale più soddisfacente per i collaboratori.

-Valutazione: i lavoratori più produttivi o quello meglio organizzati vanno premiati, in egual misura, anche chi non svolge le proprie mansioni nel modo corretto va aiutato a comprendere gli errori commessi affinché non li ripeta. Il padrone quindi deve essere un osservatore imparziale e sempre accorto, deve adottare un metro di giudizio uniforme a prescindere da simpatie personali. Il collaboratore deve sentire che l'attenzione del proprio superiore è costante, che avrà un riconoscimento, verbale o monetario che sia, qualora porti a termine il proprio compito in modo completo. Il tipo di riconoscimento può essere liberamente deciso dal padrone, può lodare il proprio dipendente efficiente come farlo avanzare di carriera o dargli un bonus in termini economici, l'importante è che il sistema di valutazione dei dipendenti sia chiaro e uguale per tutti, sia nel caso di premi, sia in quello di richiami.

-Retribuzione: anche in questo caso da parte del padrone deve esserci la massima trasparenza ed eguaglianza possibile, in quanto ciascun lavoratore deve essere adeguatamente retribuito in base al ruolo che deve svolgere in azienda, gli accordi devono essere presi e le intenzioni dichiarate durante la stipula del contratto, in modo che entrambe le parti diano il proprio consenso e si impegnino reciprocamente al mantenimento degli accordi presi.

A questo scopo la vision del padrone è fondamentale, per dirigere in modo coerente la propria forza lavoro deve innanzitutto avere un piano chiaro in mente, meglio se scritto, su quali obiettivi raggiungere e sulle modalità con cui perseguirli. Poi deve comunicare questa visione ai suoi collaboratori, permettere loro di condividere i suoi progetti e accettare anche di delegare. Le diverse funzioni aziendali devono essere distinte e a ciascuna deve essere

riservata attenzione particolare. Anche la funzione risorse umane quindi deve essere gestita in modo competente e mirato così da permettere ai dipendenti di sentirsi parte della missione aziendale e di partecipare al raggiungimento degli obiettivi con dedizione rispettando modalità e scadenze. Se il padrone riesce a instaurare un clima aziendale positivo allora anche l'immagine dell'azienda e la reputazione del padrone stesso ne beneficeranno notevolmente, al contempo anche i clienti e le persone che vengono ad interagire con l'azienda riceveranno un feedback positivo e soddisfacente. Ovviamente bisogna anche considerare l'ambiente esterno, in quanto nessuna organizzazione è un organismo a sé stante, ma anzi interagisce attivamente con il tessuto sociale nel quale è inserita. Le tendenze all'interno della società cambiano di continuo e così cambia il rapporto che ogni singolo individuo ha con il proprio lavoro. Oggi è sempre più importante che il lavoro, anche quello più umile e meno specializzato, sia gratificante e da stimolo per la crescita professionale della persona. Lo stipendio come mezzo principale di sostentamento economico tende sempre più spesso a passare in secondo piano.

Con il cambiamento dei bisogni cambiano anche i motivi di insoddisfazione, nell'azienda padronale spesso si registrano disorganizzazione, orari non regolamentati, straordinari eccessivi e un clima interno pesante che rendono i lavoratori malcontenti e stressati. Ed è proprio qui che la direzione acquista un ruolo fondamentale. Le relazioni tra dirigenti e dipendenti non sono analizzabili scientificamente perché sono influenzate da fattori caratteriali e personali, ma sono comunque analizzabili dagli studiosi per trarne modelli e strumenti largamente applicabili. La gestione della totalità delle informazioni del personale con strumenti inadeguati può fornire risultati frammentati, parziali e, a volte, non corretti. La direzione deve avere sempre sotto controllo in tempi minimi tutti i dati delle proprie risorse gestite, i costi, l'organizzazione, la valutazione e lo sviluppo. Questo è importante soprattutto nell'azienda padronale dove spesso il padrone non ha strumenti adeguati per la gestione dei dati riguardanti i propri dipendenti.

3.3. Stili di leadership a confronto

Il comportamento del padrone è l'elemento cruciale che determina o meno il successo dell'organizzazione. Nel caso sia proprio il padrone a interagire con tutti i dipendenti senza la presenza di intermediari, è importante che sappia valutare il tipo approccio da adottare a seconda del grado di specializzazione del dipendente a cui si rivolge, della sua personalità e del conte-

sto nel quale avviene l'interazione. Spesso il padrone di un'organizzazione non tiene in considerazione l'aspetto relativo alla personalità dei propri dipendenti, mentre invece dovrebbe fare riferimento, per esempio, al modello del grado di maturità elaborato da Hensey e Blanchard³⁴. Secondo i due studiosi infatti non esiste uno stile di leadership valido sempre ma piuttosto dei modelli che possono essere applicati in una determinata situazione. Applicando tale modello all'impresa padronale, il padrone dovrebbe saper tenere conto della maturità lavorativa dei propri dipendenti, ovvero le capacità tecniche e le competenze acquisite con l'esperienza, e della loro maturità emotiva, costituita da motivazione e disponibilità. Questo tipo di sensibilità è facilitata nelle imprese di piccole o medie dimensioni, dove il padrone ha un contatto senza filtri con i propri dipendenti, e dove detiene maggiore possibilità di regolare il proprio comportamento direttivo e/o relazionale³⁵:

-Comportamento direttivo: adatto per un livello di maturità basso, per esempio nel caso di nuovi assunti o personale non specializzato, in questo caso è il padrone ad assumere tutte le decisioni e a distribuire le mansioni.

-Comportamento motivante: adatto per i dipendenti con un grado di maturità medio-basso, è sempre e solo il padrone a prendere le decisioni ma cerca di spiegare le proprie idee ai collaboratori affinché le comprendano.

-Comportamento supportivo: in questo caso il padrone scambia le proprie idee con i collaboratori che abbiano un grado di maturità medio alto e che quindi hanno abbastanza competenze per poter contribuire nella condivisione di idee e punti di vista.

-Comportamento delegante: il padrone dopo aver esposto problematiche e possibili soluzioni, lascia ai propri collaboratori più specializzati e con esperienza pluriennale nel campo la possibilità di prendere decisioni autonome in merito alle mansioni da svolgere o alle correzioni da apportare. Nel caso si adotti uno stile delegante però, è necessario che l'organizzazione sia ben strutturata e che i ruoli e le responsabilità siano chiaramente definiti.

Tuttavia bisogna anche considerare che delegare gli incarichi di responsabilità e avere troppi collaboratori autonomi non costituisce la forma di organizzazione più proficua per le piccole o medie imprese, anzi in molti casi specifici la presenza e l'autorità del padrone è strettamente necessaria, ma questo dipende dalla natura dell'organizzazione, dalla personalità del pa-

34 http://docplayer.it/1347239-Gestione-della-piccola-impresa-gestione-del-personale.html#show_full_text

35 <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/201/stili-di-leadership-secondo-il-modello-situazionale/>

drone e dalla struttura della sua azienda.



Fig.5. I diversi stili di leadership.

Conclusioni

Ciascuna delle teorie e delle enunciazioni espresse in questo elaborato riguardo alla gestione delle risorse umane va contestualizzata. Ovvero, come abbiamo visto, la scienza va collocata in un luogo e in un tempo specifico, al fine di essere applicata nel modo più opportuno e di riceverne con la pratica il maggior beneficio possibile. Nessuna teoria infatti, per quanto basata su dati e analisi di fatti concreti può essere scissa dal proprio contesto. E questo è un fattore molto importante da non dare per scontato, nemmeno se si parla di human resources management. I processi di selezione, formazione, mappatura delle conoscenze o di classificazione dei bisogni, per citarne alcuni, sono sì elementi costitutivi della gestione delle risorse umane, ma non tutti sono ugualmente applicabili in qualsiasi tipologia di contesto. Una realtà aziendale più evoluta e di dimensioni maggiori avrà sicuramente bisogno di affrontare la gestione dei propri collaboratori in modo diverso da un'azienda di dimensioni ridotte con un numero di dipendenti esiguo. L'abilità dei professionisti del management o degli addetti al personale, sta proprio nel riconoscere di cosa ha bisogno la propria azienda e

nel saper applicare le giuste modifiche nella misura migliore per il raggiungimento di risultati migliori in termini di clima aziendale e valorizzazione delle risorse.

Gli strumenti di analisi e organizzazione del capitale intellettuale saranno sicuramente più approfonditi in aziende con un numero di dipendenti maggiore. In questo caso i processi di mappatura delle competenze presenti in azienda e una di quella ancora mancanti, unitamente ai corsi di formazione e professionalizzazione sono sicuramente prioritari e anzi necessari. Maggiori sono le dimensioni, maggiore è la necessità di avere personale specializzato che si occupi delle relazioni tra il personale e la direzione, che gestisca e promuova la serenità dell'ambiente di lavoro e che stimoli la competitività delle prestazioni di lavoro. Inoltre i processi di selezione e valutazione devono essere pianificati in maniera tale da ottimizzare le risorse, la distribuzione delle mansioni e la gestione delle risorse.

In relazione agli obiettivi aziendali è anche più facile che le grandi aziende promuovano al loro interno percorsi formativi per i propri dipendenti, per stimolarli a dedicarsi alla propria carriera e per professionalizzarli costantemente, generando sentimenti di soddisfazione e lealtà all'azienda, che dimostra altresì grande considerazione per i bisogni di crescita dei propri lavoratori. Lo sviluppo della conoscenza è infatti più propriamente un autosviluppo. Più i dipendenti si qualificano, più le loro prestazioni sono qualificate e questo è quindi un circolo altamente positivo.

Il cambiamento è ormai una variabile certa, anche l'impresa cambia continuamente in quanto apprende e disapprende con l'avvicinarsi di vicende lavorative e interazioni sociali che caratterizzano il suo sviluppo nel tempo, la sua crescita o il suo arretramento. L'essenza stessa della crescita aziendale è costituita dalla capacità di tutti i suoi elementi di apprendere, di conservare e cambiare. Sebbene le aziende più piccole possano sembrare più agili e inclini al cambiamento, abbiamo visto che spesso sono bloccate da fattori di natura interna e personale quali incapacità imprenditoriali e resistenze conservative, mentre le aziende maggiori incontrano resistenze burocratiche e organizzative, dovute alla pesantezza delle proprie strutture.

Tuttavia, per gestire il cambiamento, che spesso coinvolge tutte le aree funzionali in cui si differenzia il sistema aziendale, è necessario che il capitale umano possa crescere, che le conoscenze e le competenze vengano stimolate a crescere sia in relazione agli stimoli esterni, sia a quelli interni. La formazione è un investimento necessario, consapevole e programmato in funzione di una determinata strategia aziendale, che rapporta l'azienda stessa con i propri

competitors all'interno del contesto di mercato. Se questo processo è efficiente costituisce una formidabile arma a disposizione della proprietà e del management, come si è ampiamente detto durante questo elaborato infatti, la vita delle imprese e la loro evoluzione sono contrassegnate sia dalla vision manageriale, sia e soprattutto dalle prestazioni dei propri dipendenti.

Occorre, a tutti i livelli d'impresa, che la pratica di relazione con il personale valorizzi la conoscenza delle risorse presenti in azienda e promuova la sovrapposizione della strategia aziendale con il processo di apprendimento. Bisogna in altre parole coniugare la creatività del singolo con la creazione del patrimonio di conoscenze comune a tutti gli elementi dell'azienda, necessario per l'azione collettiva. Gli strumenti per comunicare, condividere e trasferire la conoscenza dal singolo al team di lavoro sono molteplici, e tra questi troviamo, soprattutto nelle aziende maggiormente evolute, i sistemi di *counselling*, *coaching* e *mentoring*.

Secondo una recente indagine condotta da Mckinsey & Company nel 2014³⁶, molti datori di lavoro si lamentano della scarsa capacità dei neoassunti di adattarsi al cambiamento, di sviluppare pensiero critico e propositivo, incapaci altresì di applicare le conoscenze acquisite durante gli studi e di risolvere problemi, prendendo decisioni tempestive. Accanto alla formazione classica quindi, si sono affermati nuovi approcci orientati allo sviluppo delle potenzialità del singolo, e alla condivisione del sapere aziendale, rivolti non solo ai nuovi assunti, ma anche al personale regolare.

Il *counselling* si basa sul presupposto che ciascun individuo racchiuda dentro di sé tutte le risorse necessarie a far sì che possa risolvere brillantemente momenti di crisi o di cambiamento. Ha dunque l'obiettivo di migliorare il benessere delle persone il dialogo e l'interazione, supportandole ad affrontare problemi relazionali o momenti di crisi relativi a situazioni lavorative o personali. Questo percorso di autoconsapevolezza è nato in ambito pedagogico, ma di recente ha raggiunto anche il settore imprenditoriale, dove counsellors qualificati lo utilizzano come strumento di empowerment o come offerta di welfare aziendale. In questo modo, le aziende che forniscono questa possibilità di assistenza ai propri dipendenti si dimostrano attente al disagio personale o familiare dei dipendenti, cercando al contempo di migliorare il rendimento delle loro prestazioni lavorative. Sebbene il counselling sia molto diffuso nei paesi di cultura anglosassone, in Italia fatica a decollare nei contesti organizzativi,

36 <https://www.mckinsey.it/idee/la-ricerca-mckinsey-studio-ergo-lavoro>

dove è invece diffusa la tecnica del *coaching*.

Il *coaching*³⁷ è invece un tipo di intervento che mira a valorizzare il potenziale personale e professionale del singolo lavoratore o di un team. Il Coach che offre la propria collaborazione alle aziende che ne richiedono l'intervento è un esperto conoscitore delle dinamiche aziendali e dei processi organizzativi e per questo propone ai lavoratori esercizi mirati, metodologie di lavoro innovative e aiuta a sviluppare nuove strategie integrative di business management. Questa tipologia di assistenza è principalmente rivolta a professionisti di alto livello e alle persone più influenti all'interno delle organizzazioni. In particolare, il *business coaching* si rivolge agli imprenditori di piccole e medie imprese e ai quadri manageriali delle grandi aziende per sviluppare le attività aziendali, focalizzare al meglio la missione e rimuovere eventuali ostacoli allo sviluppo, rafforzando la leadership e incrementando il livello qualitativo delle performances.

Il *mentoring*³⁸ è invece un metodo di formazione molto antico, che si basa fondamentalmente sulla relazione tra un soggetto con esperienza e un altro che invece necessita di essere formato. Il mentore è quindi una guida che mette a disposizione il proprio sapere e la propria competenza e li condivide con il *mentee*. E' indubbio che questo strumento in ambito aziendale favorisca un veloce inserimento del neoassunto e gli permetta di apprendere con soddisfazione le sue nuove mansioni. Questo processo ha tempistiche medio-lunghe ma è molto utile non solo per il candidato che entra in una determinata realtà organizzativa, ma anche per l'organizzazione stessa, che riconosce il valore e le potenzialità delle proprie nuove leve e che per questa ragione investe su di loro. Inoltre la presenza di un programma di mentoring all'interno dell'azienda non esclude altri processi di formazione e sviluppo delle potenzialità dei dipendenti, anzi costituisce una base di partenza su cui innestare i successivi programmi di apprendimento e potenziamento. E' imprescindibile che ogni azienda abbia al suo interno persone esperte e formate, che mettano a disposizione la loro conoscenza e sappiano trasmetterla, comunicarla efficacemente ai nuovi assunti, che sappia quindi formare nel modo corretto, ascoltando l'allievo e aiutandolo a correggere i propri errori migliorandone il pensiero e l'azione ma evitando che assuma comportamenti automatici e conformati al

37 Per maggiori informazioni sulla pratica del coaching si consulti il sito <http://www.lifecoachitaly.it/per-le-aziende/>

38 Il sito di riferimento è www.mentoring.org

modo di agire degli altri. Solo così le aziende riusciranno ad avere un personale sì formato e professionalizzato, ma capace anche di pensare in modo indipendente e di investire le proprie singolari capacità nelle prestazioni lavorative.

Questi strumenti evoluti di formazione del personale sono fondamentali qualsiasi impresa, ma richiedono un livello organizzativo importante e ben delineato, si necessita infatti di un settore dedicato alla gestione delle risorse umane, alla mappatura delle competenze presenti in azienda e alla selezione e formazione di quelle mancanti. In questo senso è auspicabile che le piccole e medie imprese cerchino di operare un processo di ristrutturazione, seppur in minima parte, dei processi organizzativi interni, dedicando uno spazio particolare solo alla gestione del personale, garantendo una divisione dei ruoli precisa e un'attenzione mirata ai bisogni dei lavoratori. È evidente infatti che qualunque azienda, per ottenere risultati migliori debba apportare un cambiamento significativo che parta dall'interno e non ostacoli i flussi dinamici che provengono da fuori ma anzi li anticipi e li sostenga. Bisogna ripartire dal cuore dell'organizzazione, e il cuore di ogni azienda, in definitiva, sono le persone.

Bibliografia

Albano Francesca, *Lineamenti di counseling aziendale*, in *Psychofenia*, vol. VI, n. 9, 2003.

Beck Darrell, *HR can help ensure the success of family businesses*, in *Employment Relations Today*, winter 2009.

Biggio Gianluca, *Il counselling organizzativo. Origini, specificità, sviluppi applicativi della relazione d'aiuto nelle organizzazioni*, R. Cortina Editore, Milano, 2007.

Carlins John, *L'impresa padronale. Il confine tra successo e incompetenza*, Armando Editore, Roma, 2015.

De Luca Amedeo, *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato*, F. Angeli, Milano, 2009.

Gabrielli Gabriele, *Percorsi di valorizzazione della persona nelle organizzazioni*, in *Risorsa umana, sistemi sociali e cultura d'impresa*, Roma, 1993.

Giusti Edoardo, Taranto Rosalba, *Super coaching. Tra counselling e mentoring*, Sovera, Roma, 2004.

Morresi Ottorino, *L'impresa familiare: modello di governance vincente? Una verifica empirica sulle imprese italiane quotate*, Università di Trieste, 2008.

Orlando Martina, *Gestione strategica delle risorse umane. Analisi e implementazione di un sistema ERP HR in una realtà aziendale*, Università di Padova, A.A. 2009/2010.

Peltrini Stefano, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane. Sostenibilità e risorse umane*, Unicusano, Roma.

Peltrini Stefano, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane. Sviluppo delle risorse umane I e II*, Unicusano, Roma.

Peltrini Stefano, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane. La risorsa umana nelle organizzazioni*, Unicusano, Roma.

Peltrini Stefano, *Teorie e tecniche per lo sviluppo delle risorse umane. Motivazione, competenze e performance*, Unicusano, Roma.

Roverato Giorgio, *Valdarno e la "Città Sociale" di Gaetano Marzotto Jr: tra utopia conservatrice e moderno welfare aziendale*, in *Annali di storia dell'impresa*, n.13, 2002.

Totaro Lina, *Risorse Umane: gestione, valutazione e motivazione*, LUISS G. Carli, A.A. 2009/2010.

Valeri Marco, *Gestione della conoscenza per l'impresa, Processi di creazione della conoscenza organizzativa*, Unicusano, Roma.

Valeri Marco, *Gestione della conoscenza per l'impresa, Processi di gestione della conoscenza e dell'apprendimento organizzativo*, Unicusano, Roma.

Sitografia

http://www.psyjob.it/studi-teorici-sulla-cultura-organizzativa.htm#_ftn1

<http://www.paulmarciano.com/respect-model/>

<http://docplayer.it/1347239-Gestione-della-piccola-impresa-gestione-del-personale.html>

<http://miformoelavoro.blogspot.it/2012/12/piramide-dei-bisogni-di-maslow.html>

<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/201/stili-di-leadership-secondo-il-modello-situazionale/>

http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

<https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi/rapporto-cerved-pmi-2015>

<http://www.confcommerciovenezia.it/index.php?area=4&menu=172>

<http://www.associazionepmi.it/>

<http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/approfondimenti/82335/coaching-counseling-mentoring-cosa-scegliere-azienda.html>

<http://www.lifecoachitaly.it/per-le-aziende/>

<http://www.lavoroformazione.it/1/lavoro/il-consulente-del-lavoro,156>

http://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/