



La consulenza HDU per incrementare le performance individuali e organizzative

Maura Prosperi, Maria Maddalena Santarpino, Andrea Lattanzi

Negli ultimi anni le organizzazioni sono costrette a fronteggiare continui cambiamenti nel mercato e nella struttura delle professioni: le aziende si sono ripensate, hanno cambiato i loro approcci e la loro idea di competitività, qualità e flessibilità. In questo scenario così complesso, le risorse umane sono chiamate a ricoprire ruoli sempre più articolati, difficilmente riconducibili a procedure rigide e definite.

Con l'intento di rispondere alle sfide che un tale cambiamento culturale e socio-economico ha portato all'interno delle organizzazioni, è nata la Human Development Unit (HDU), la Divisione Giunti O.S. dedicata alla consulenza per le risorse umane. La HDU offre un servizio che integra la solidità metodologica degli interventi con la personalizzazione alle specifiche realtà organizzative. Gli interventi tendono a valorizzare i punti di forza e riconoscere le aree di miglioramento per avviare processi di sviluppo armonici e integrati, così da supportare le persone e le aziende nell'esprimere al meglio le loro potenzialità in vista degli obiettivi e delle strategie organizzative.

Il processo di consulenza

Gli interventi della HDU hanno come *trait d'union* un approccio semplice, chiaro e, al contempo, ancorato a modelli e metodologie scientificamente fondati che ne guidano e ne orientano le azioni. Oltre al contributo consulenziale, i progetti realizzati dalla HDU si avvalgono di strumenti collaudati, affidabili e precisi, così da garantire una solidità metodologica che riduce i margini di

errore e assicura la verificabilità dei risultati.

La metodologia che guida gli interventi proposti è infatti sperimentata nel contesto organizzativo italiano e valorizza le specificità culturali e di business delle aziende. Le proposte si basano su un know how che poggia le premesse in studi e esperienze precedenti e trova la sua forza nell'accumulo di evidenze empiriche che ne qualificano l'impiego.

L'approccio della HDU, adattato alle singole e specifiche realtà organizzative, è trasversale, versatile e ancorato alle situazioni lavorative.

Le sfide per la consulenza

Sviluppare l'asset strategico

Con l'elaborazione di una strategia aziendale, il management definisce la gestione delle attività e dei servizi affinché l'azienda diventi competitiva. L'azione esercitata sulle leve strategiche - politiche, metodologiche e gestionali - deve analizzare, valorizzare e sviluppare il patrimonio dell'organizzazione, così da garantirle una posizione favorevole sul mercato.

Per definire, e poi attuare, una strategia aziendale, le organizzazioni sono chiamate a gestire - in modo efficace, efficiente e creativo - un patrimonio costituito tanto dagli asset fisici (connessi al patrimonio) che dagli asset intangibili (il capitale intellettuale connesso alle risorse umane).

In questo contesto, le direzioni risorse umane assumono un ruolo centrale nell'implementazione della strategia aziendale creando

opportunità di sviluppo sia per l'azienda che per i lavoratori. Di seguito si riportano alcune tra le soluzioni messe a punto dalla HDU per supportare le organizzazioni in questo difficile e sfidante obiettivo:

- valutazione della coerenza tra caratteristiche individuali (motivazionali, tratti di personalità, competenze tecniche e trasversali, commitment, engagement, ...) e orientamento strategico;
- selezione delle persone che possiedono competenze in linea rispetto agli indicatori di prestazione attesa;
- identificazione e sviluppo delle caratteristiche individuali delle risorse umane ritenute cruciali per il successo lavorativo.

Aumentare la produttività

La produttività aziendale è genericamente definita dal rapporto tra la quantità di output e la quantità di input. Gli input, i fattori necessari alla produzione e all'erogazione del servizio, sono correlati e connessi al costo delle materie prime, all'esistenza di economie di scala, al progresso tecnologico e alla forza lavoro. Adottando politiche di saving sugli input, l'azienda dovrebbe registrare un proporzionale incremento nella produttività.

La mancata assunzione di nuove risorse non è l'unica azione possibile per sviluppare la produttività, agendo sulle risorse umane. Sono fonti di produttività tutti i collaboratori e dipendenti che, con le loro peculiarità e le loro competenze, definiscono il potenziale dell'azienda.

Il miglioramento delle performance individuali e organizzative diventa quindi un nuovo obiettivo, una sfida contemporanea, un modo innovativo di gestire le risorse umane.

Di seguito sono elencate alcune delle soluzioni proposte dalla HDU per aumentare la produttività:

- identificazione delle persone per fare la differenza;
- individuazione dei talenti che costituiscono il potenziale dell'azienda;

- lo sviluppo delle competenze delle risorse in linea con gli obiettivi strategici;
- il coinvolgimento e l'engagement delle persone nei momenti di crisi economica e di incertezza per il futuro;
- la mappatura e l'analisi delle competenze distintive del successo organizzativo.

Gestire i cambiamenti

Provate a pensare alle aziende e alle amministrazioni di trent'anni fa. Le strutture e i sistemi organizzativi, le regole e i ruoli, la cultura e i valori sembrano tirati fuori da un cassetto vecchio e polveroso, ricordi di modelli resi desueti da cambiamenti epocali. Le reti fisiche hanno lasciato spazio alle autostrade telematiche, il capitale è diventato umano, il mercato ha mutato confini, tempistiche e leggi. E le organizzazioni hanno iniziato a parlare una nuova lingua.

Quella che si porta dietro la globalizzazione - economico-finanziaria, tecnologica e socioculturale - è una "rivoluzione permanente", che costringe le aziende a definire le strategie e i sistemi organizzativi senza alterare la propria identità.

In questo scenario, non è difficile immaginare che il management di un'organizzazione possa essere travolto dai cambiamenti. Ma se è capace di guidarli, coglierne le opportunità e agire armonicamente sulle variabili organizzative, ne diventa fautore e protagonista. Il vostro management è capace a gestire il cambiamento, allargare gli orizzonti e tracciare nuove prospettive, tutelando i valori e le competenze dell'azienda?

Alcune delle soluzioni messe a punto da HDU per l'area del change management:

- progetti di analisi del clima;
- strumenti per il check up organizzativo;
- test per la rilevazione della motivazione;
- mappatura delle competenze;
- interventi di formazione sul change management.

Sostenere l'innovazione

Introdurre l'innovazione in azienda non è una scelta settoriale. L'innovazione, concepita come l'insieme dei cambiamenti che creano un miglioramento evidente, non si limita alla tecnologia o allo stile organizzativo, al servizio o al prodotto.

L'innovazione che genera risultati palesi e duraturi riveste tutte le componenti aziendali. Le armonizza, crea nuove soluzioni, offre nuove opportunità.

L'innovazione sono le persone, le idee, la propensione al nuovo, la creatività nelle soluzioni.

Adottando un punto di vista più ampio, capace di integrare tecnologia e risorse umane, l'organizzazione sceglie l'innovazione che genera e consolida il vantaggio competitivo.

L'innovazione, posta al centro di piani strategici, non può prescindere dalle caratteristiche e dalle competenze dei dipendenti, che dovranno essere affini alle caratteristiche e alle competenze dell'azienda.

Di seguito alcune delle soluzioni messe a punto dalla HDU:

- analisi delle caratteristiche dei dipendenti per garantire il fit individuo-organizzazione;
- utilizzo di modelli di valutazione per stimare il possesso delle competenze ricercate;
- promozione dei valori organizzativi con programmi formativi e di sviluppo.

Promuovere il benessere

Provate a guardare i vostri collaboratori. Osservateli al di fuori delle scadenze, delle consegne, del rispetto delle normative e degli iter consolidati. Riuscite a intravedere il loro coinvolgimento, la loro soddisfazione e il loro impegno?

Se fosse così, la vostra è una delle poche aziende italiane riuscite a creare engagement nei suoi dipendenti (un recente studio ha dimostrato che solo l'11% dei lavoratori si sente valorizzato nel proprio lavoro).

In caso contrario: avete mai pensato ai risultati che la vostra azienda potrebbe raggiungere se riuscisse a trasformare gli

obiettivi di alcuni in obiettivi di tutti? Avete mai pensato alle implicazioni che job burnout, demotivazione, assenteismo e turn-over esercitano sul vostro business?

Il termine engagement, entrato a far parte del linguaggio aziendale "corrente", definisce la condizione di chi è coinvolto sul lavoro da un punto di vista fisico, intellettuale e emotivo.

È l'attaccamento dei dipendenti verso la professione, i colleghi, la mission, la vision e la cultura organizzativa e di un elemento chiave per l'affermazione di un'azienda. È la condivisione degli obiettivi e la percezione che il successo del singolo non possa prescindere dal successo dell'azienda.

L'engagement esercita un'influenza diretta sulle performance individuali e di gruppo, sulle modalità di gestione del customer service e, quindi, sulla soddisfazione dei clienti, sulla produttività delle unità operative (un recente studio ha mostrato che gli uffici con collaboratori engaged sono più produttivi del 43%), sull'efficacia delle azioni tattiche e sull'attuazione delle strategie e sul ritorno economico degli investimenti.

Di seguito vengono presentate alcune delle soluzioni che la HDU abitualmente utilizza per promuovere il benessere organizzativo:

- analisi dei fattori di rischio da stress lavoro-correlato e mappatura dei punti di forza e delle criticità dell'azienda sulla base dei quali verificare la percezione dello stress lavorativo;
- progettazione di un percorso di sviluppo dell'engagement per lo sviluppo delle capacità aziendali necessarie a promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti;
- analisi delle percezioni individuali condivise relative all'organizzazione;
- identificare i punti di forza e di debolezza per poi definire un piano di intervento teso al miglioramento del rapporto persona-contesto di lavoro.