

Il management e i rapporti con gli stakeholders aziendali: la gestione e la valorizzazione delle risorse umane

Flavio Servato

Docente di Economia Aziendale, Facoltà di Giurisprudenza

Università di Torino

BREVE SINTESI

- ▶ Le imprese sono un sistema e in particolare un sistema sociale per la rilevanza dell'elemento umano
- ▶ Le imprese creano un effetto moltiplicativo sul reddito disponibile per il consumo e per il risparmio, attraverso **meccanismi di competizione**.
- ▶ Le imprese per sopravvivere devono **remunerare almeno a condizioni di mercato tutti i fattori produttivi**, incluso il capitale di rischio e i dipendenti.
- ▶ L'impresa è una specie di **cuore sociale** dalle cui pulsazioni dipende il funzionamento dell'intero sistema.

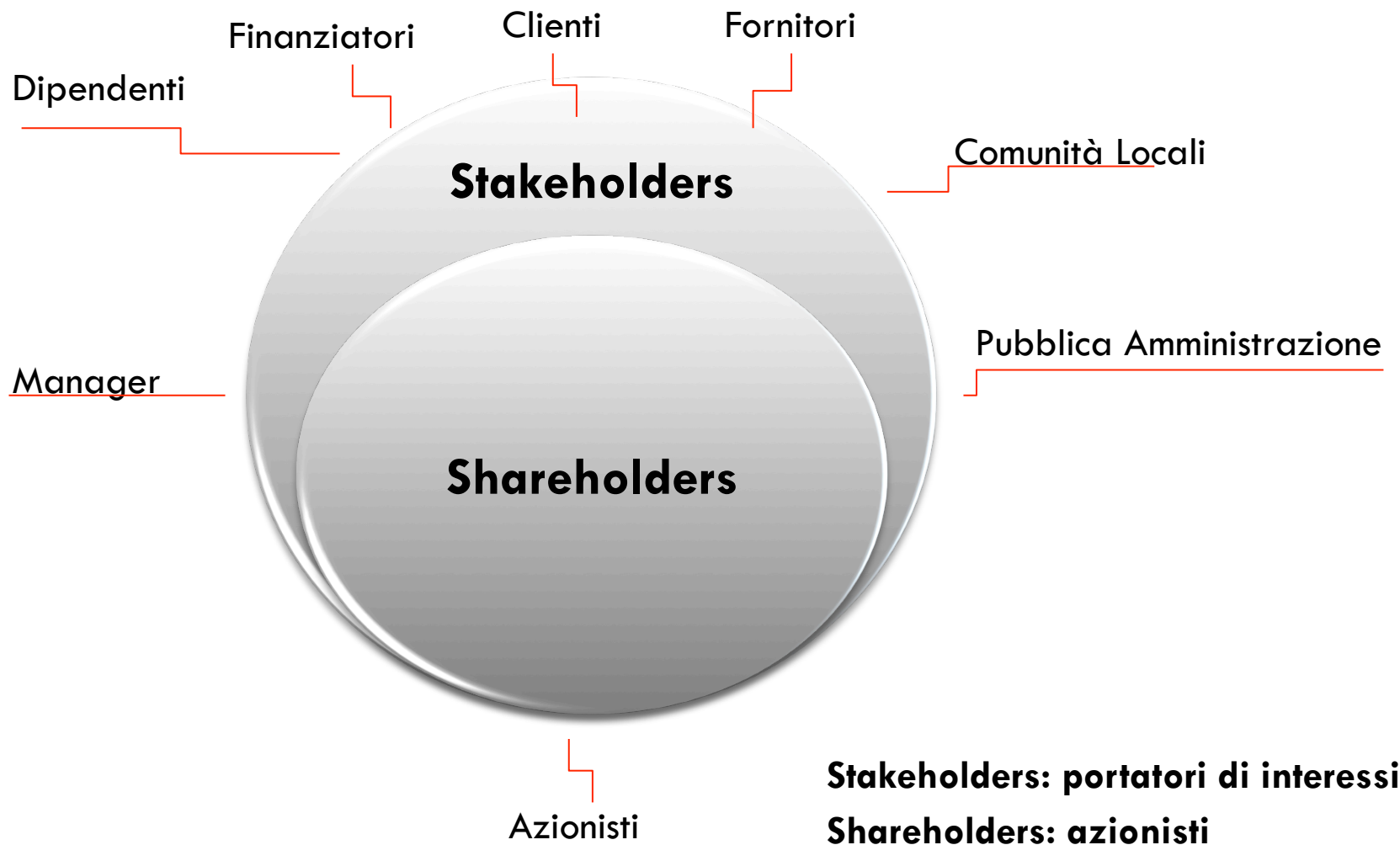
La centralità dell'impresa nel sistema economico

- ▶ Definire la **funzione obiettivo** dell'impresa
- ▶ Considerare:
 - Il modo con il quale l'impresa genera e distribuisce **valore**
 - il **ruolo** delle imprese nello sviluppo di un sistema economico

Tutte le imprese producono ricchezza quando i ricavi superano il costo per l'impiego e l'utilizzo dei fattori produttivi, compresi i costi per la remunerazione del capitale di rischio.

Come viene distribuito tale valore tra i soggetti coinvolti nell'attività di impresa?

I portatori di interessi: gli stakeholders

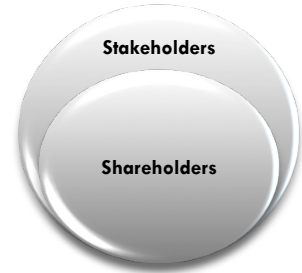


SHAREHOLDER THEORY



1. **Azionista** occupa una posizione di assoluta preminenza
2. L'impresa **massimizza la ricchezza per l'azionista** e i conseguenti **flussi di cassa** nel tempo.
3. Rapporto contrattuale e fiduciario in caso di **separazione tra azionisti e manager**

STAKEHOLDER THEORY



1. **Stakeholders:** insieme degli interlocutori sociali di un'impresa.
2. Esistenza di una **molteplicità di interessi**
3. Obiettivo: **soddisfare tutti gli interessi e tutti i relativi portatori**
4. La funzione obiettivo è composta **dall'aggregazione cooperativa di tutte le utilità** riferibili ai diversi stakeholders.

L'organizzazione considera le variabili organizzative:

1. Struttura organizzativa
2. Meccanismi operativi
3. Stile di direzione
4. Cultura aziendale

1. La struttura organizzativa

Considera gli organi, le funzioni e le relazioni tra i vari organi aziendali.

La struttura organizzativa può essere:

1. Elementare
2. Plurifunzionale
3. Multidivisionale
4. A “matrice”

2. I meccanismi operativi

È costituito dai:

1. Sistemi direzionali di pianificazione e controllo: esplicita gli obiettivi dell'impresa e dei singoli organi, al fine di indirizzare l'attività e verificare il raggiungimento degli obiettivi
2. Sistemi di gestione del personale: costituito dai meccanismi di selezione del personale, formazione e addestramento, valutazione del personale, sistemi premianti, ecc.
3. Sistemi informativi: allo scopo di raccogliere, elaborare e gestire dati ed informazioni per tutti i soggetti aziendali.

3. Lo stile di direzione

È il comportamento assunto dai responsabili verso i loro collaboratori, che può essere:

1. Stile autoritario
2. Stile paternalistico (o autoritario benevolo)
3. Stile partecipativo: coinvolgimento attivo del collaboratore
4. Stile permissivo: il capo “lascia fare”
5. Stile burocratico: con forte rispetto di norme e procedure interne

4. La cultura aziendale

È 'insieme dei valori e delle idee che distingue un'impresa da un'altra.

La cultura è impostata dal top management, che con i suoi comportamenti, regolamenti, procedure e comunicazioni diffonde una serie di valori e di principi a tutto il personale dell'impresa

Si concentra su diversi elementi, tra i quali:

1. L'acquisizione del personale
2. La gestione del personale e del rapporto lavorativo
3. La gestione e l'evoluzione dell'impianto procedurale e normativo interno
4. La motivazione del personale
5. La valutazione periodica del personale
6. Le relazioni interne ed esterne

Le risorse umane e il sistema di controllo interno (SCI)

La gestione delle risorse umane ha anche forti interconnessioni con il **SCI** ed in particolare con:

1. L'ambiente di controllo
2. Il sistema di procedure e regolamenti interni
3. La struttura organizzativa e le job descriptions
4. Il sistema di procure e deleghe
5. I controlli aziendali: sia termini di efficacia ed efficienza ma anche di separazione delle funzioni, oggettivizzazione delle scelte e tracciabilità delle operazioni
6. Le norme di legge in ambito di controllo legate alle risorse umane (Testo Unico sulla Sicurezza, Privacy, Modello Organizzativo...)

Fort.ez Srl



*Consulenza, formazione e
servizi
alle imprese
del settore sanitario*

[LA VALORIZZAZIONE]
DELLE RISORSE UMANE

TRA
CLIMA ORGANIZZATIVO
E
MOTIVAZIONE



Il contesto e i problemi

Centralità del capitale umano
nei contesti organizzativi

quale vero motore dei processi di cambiamento
ed innovazione.

Trasformazione delle professionalità e delle
pratiche lavorative in rapporto all'evoluzione
del sistema.

Quadro di riferimento:

- Il senso del lavoro
- La globalizzazione dei mercati e la regionalizzazione dell'economia
- La caduta dei “grandi numeri”
- La produzione di beni immateriali, servizi caratterizzati da massima intangibilità
- La forbice lavorativa
- Le nuove opportunità tecnologiche
- L'accentuazione di flessibilità professionale ed organizzativa
- La formazione continua

- Necessità di cambiare spesso lavoro o aree lavorative,
- Opportunità di conseguire nuove specializzazioni, altri titoli di studio e diverse esperienze sul campo

La motivazione

La motivazione è l'insieme degli stimoli, delle energie, delle risorse che le persone si sentono di rendere disponibili nella relazione con l'organizzazione.

A questo tema si lega anche l'aspetto del cosiddetto orgoglio aziendale nel fare parte di una determinata organizzazione.

Orgoglio che in altri termini può contemporaneamente significare: fiducia, piacere, motivazione, riconoscimento e forte ragione di appartenenza.

La questione centrale non è tanto se le persone sono soddisfatte (o meno) del proprio lavoro quanto se:

- Hanno volontà di apprendere ed in ciò investono energie,
- Il lavorare insieme è positivo ovvero la qualità della rete che lega gli uomini e le donne dell'organizzazione,
 - L'appagamento e l'apprezzamento rappresentano indicatori della relazione con l'organizzazione

Le persone fanno la differenza

Equilibrio tra i momenti del

Sapere

Saper fare

Saper essere

Rivalutando il campo
delle esperienze e dei sentimenti

I valori

Costituiscono uno degli strumenti chiave per la gestione e la valorizzazione delle persone.

Nel continuo processo di differenziazione ed integrazione caratteristico di ogni organizzazione, il sistema dei valori costituisce un raffinato meccanismo di coordinamento

Le strategie

Sono linee di comportamento che definiscono obiettivi operativi e criteri di comportamento che indirizzano l'azione di ciascun attore organizzativo per il raggiungimento dei risultati attesi.

Per funzionare al meglio come meccanismi di integrazione, devono essere conosciute, anche se non necessariamente condivise.

Le gerarchie

Per ricomporre le differenti azioni all'interno dell'organizzazione, il meccanismo di integrazione più antico del mondo è

- la gerarchia,
- il sistema dei ruoli,
- la figura del capo.



Gestire le risorse umane

- Alimentare e consolidare il sistema dei valori
- Creare senso e significati per i propri collaboratori
- Costituire un ruolo-ponte tra i bisogni ed i valori dell'organizzazione e i bisogni e i valori delle singole persone
- Promuovere e mantenere un buon clima organizzativo