

L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO PER PROCESSI

*IL PRESENTE STUDIO E' A CURA DELLA CATTEDRA
DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO PER PROCESSI
CON LA COLLABORAZIONE DEL DOTT. ANGELO PAONE*

Principi generali

Il capitale umano svolge oggi un ruolo centrale nei processi di creazione del valore, sia nelle imprese che nelle pubbliche amministrazioni.

Rispetto ad un passato molto recente sono quindi necessarie tecniche di gestione innovative, capaci di incentivare il lavoro di gruppo e di valorizzare capacità, spirito di iniziativa e creatività.

Occorre soprattutto un management in grado di assumere un nuovo ruolo, abile nel motivare i dipendenti di cui deve essere in grado di misurare ed incentivare le prestazioni, preparato a guidare e far funzionare i diversi comparti non sulla base della tradizionale catena di comando, fondata sull'autorità, ma sulla base dei meccanismi di leadership: in altri termini, deve affermarsi un nuovo stile di direzione, in cui l'enfasi non è sull'assegnazione dei compiti, ma sulla delega vista come meccanismo per realizzare la valorizzazione delle capacità individuali, attraverso un processo di formazione e di condivisione di obiettivi oltre che di graduale coinvolgimento e responsabilizzazione.

Si tratta di un salto di qualità anche nella concezione dei meccanismi di valutazione che, almeno in linea di principio, dovrebbero tendere ad essere sempre più di tipo "premiante" rispetto a comportamenti proattivi ed ai risultati, piuttosto che di tipo sanzionatorio rispetto a deviazioni da routine rigidamente prestabilite.

Di fatto, il funzionamento di una qualunque organizzazione deve essere sostenuto da un sistema di gestione delle risorse umane, orientato alla valorizzazione ed allo sviluppo, che non solo premi i risultati, ma serva anche a segnalare concretamente i valori dell'organizzazione, i comportamenti e le attitudini da incoraggiare o scoraggiare.

Esso deve inoltre aiutare gli individui a decidere come suddividere al meglio il proprio impegno ed il proprio tempo tra obiettivi e attività concorrenti.

E' importante che il sistema sia equilibrato: non deve essere collegato, come spesso succede, solo al desiderio di evitare errori, che porta all'inazione, ma soprattutto a favorire l'iniziativa individuale anche nei confronti di situazioni in cui è necessaria l'assunzione di responsabilità.

Meccanismi di gestione di questo tipo richiedono la capacità di tener conto del sistema di relazioni umane. Per questa ragione si presenta innovativo e fruttuoso un approccio basato sulla preparazione di specialisti capaci di governare i processi che coinvolgono le risorse umane, sia nelle aziende che nelle pubbliche amministrazioni.

Pertanto la natura rigida delle procedure non è funzionale alla nuova organizzazione del lavoro per processi. Quel che si chiede oggi alla pubblica amministrazione è la convergenza di conoscenze e competenze volte alla realizzazione di obiettivi comuni.

Il valore aggiunto di una pubblica amministrazione non risiede nella realizzazione di prodotti standard: non serve più una forza-lavoro indifferenziata, passivamente dedita ad attività di *routine*, ma un numero e qualificato di persone cui si richiede competenza, iniziativa, *Know-how* e capacità di cooperazione e di innovazione, riferita tanto all'impiego delle tecnologie ed alla gestione dei processi, quanto alla cura delle relazioni interpersonali.

La risorsa umana è la risorsa critica.

La capacità di innovare ed aumentare la qualità e ridurre costi e tempi di risposta, nell'ottica di un netto incremento di efficacia e recupero di efficienza, ma anche da quelli immateriali: nelle persone, nella loro formazione, nel sistema di relazioni e nella cultura organizzativa.

La grande sfida è pertanto quella di valorizzare e sviluppare al massimo le risorse umane dell'amministrazione, realizzarne appieno le potenzialità, accrescerne l'impegno, la professionalità, la creatività, la partecipazione e, soprattutto, suscitare tra di esse una cooperazione efficace.

Fondamentale nell'organizzazione del lavoro per processi è il principio della direzione attraverso la cultura: per una cooperazione efficace deve essere assicurata una cultura organizzativa forte, diffusa e condivisa.

Per questo motivo, nell'organizzazione del lavoro per processi, grande rilievo assume la funzione di formazione e sviluppo delle risorse umane, che costituisce uno strumento, oltre che di ampliamento delle conoscenze e delle competenze individuali, anche di condivisione di obiettivi e di strategie di organizzazione.

E' necessaria l'istituzione di gruppi di processo, *team*, altamente qualificati e professionalizzati in grado di soddisfare le aspettative dell'utenza.

LE VARIABILI STRUTTURALI CHE COSTITUISCONO L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO PER PROCESSI SONO LE DUE POSIZIONI FUNZIONALI:

1 - Posizione di staff (Uffici di staff)

Costituiti da management specifico che presta attività ad elevata qualificazione professionale, con apporto specialistico di tipo consulenziale

2 - Posizione di line (Uffici di line)

Costituiti da manager che svolgono attività di gestione delle risorse umane fungendo da veri e propri leaders relazionali, agevolando il lavoro altrui ed i rapporti umani all'interno del team e facilitando l'apprendimento di nuove conoscenze

LE VARIABILI DIPENDENTI DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO PER PROCESSI PER L'ACCESSO ALLE DUE POSIZIONI STRUTTURALI:

A – Formazione professionale

B – Stile di leadership

La variabile A è funzione dipendente delle capacità di apprendimento individuale;

La variabile B è funzione dipendente delle attitudini individuali, ovvero della propensione alla gestione partecipativa delle risorse umane e del loro coinvolgimento agli obiettivi.

DOTAZIONI ORGANICHE

I posti di funzione sono suddivisi in :

1 – Posizioni di staff (statisticamente occupano il 30% delle necessità aziendali)

2 – Posizioni di line (statisticamente occupano il 70% delle necessità aziendali)

Nel sistema privato il reclutamento delle risorse professionali, in posizione di staff , è rivolto principalmente al personale neo-diplomato, ovvero neo-laureato in ragione di:

- a) introduzione delle nuove tecnologie, che la forza lavoro giovanile è più incline a gestire in quanto meno refrattaria all'innovazione dei processi lavorativi;
- b) maggiore inventiva e dinamismo, correlata dal minor grado di assuefazione al lavoro routinario, doti necessarie al cambiamento delle procedure.

Il contingentamento della forza-lavoro giovanile, dalle istituzioni scolastiche ed universitarie, è dunque una componente essenziale nel *turn over* in quanto è in grado di imprimere un'accelerazione alle dinamiche di gruppo conferendo un apporto fondamentale al *know-how*.

Nel sistema privato il reclutamento, sul mercato del lavoro, delle risorse professionali in posizione di line avviene esclusivamente assumendo personale qualificato con esperienza gestionale.

Nelle amministrazioni pubbliche, la taratura dei flussi in entrata nelle due posizioni strutturali dell'organizzazione del lavoro (staff-line) non ha strumenti di calibratura in quanto l'assunzione della forza-lavoro non è direttamente proporzionale alle esigenze del datore di lavoro.

Il metodo concorsuale, ancorché costituzionalmente ineccepibile sotto il profilo di garanzia di reclutamento delle migliori risorse umane offerte dal mercato del lavoro, difetta sul versante del convogliamento del personale assunto a ricoprire le dotazioni organiche strutturali.

L'assunzione, nel sistema privato, è mirata alla copertura delle posizioni funzionali, monitorate, direttamente dal mercato del lavoro. I margini di errore sono ridotti al minimo in quanto il datore di lavoro si ispira, nel reclutamento dall'esterno, a due tipologie di offerta:

- a) posizione di line: mediante personale esterno con esperienza lavorativa e gestionale acquisita presso altre aziende, allorché le stesse non siano ricopribili dalle risorse umane interne per effetto della saturazione;
- b) posizione di staff: tendenzialmente contingentato da personale neo diplomato ovvero neo laureato dotato dei requisiti richiesti dall'azienda.

L'amministrazione pubblica, essendo il metodo concorsuale cogente, per l'assunzione del personale esterno, non dispone di un volano di correzione degli squilibri derivanti da una forza-lavoro "indifferenziata".

Il concorso, sotto il profilo tecnico, stabilisce il grado di preparazione del personale assumendo ma non riesce a contingentare il medesimo verso le due posizioni strutturali dell'organizzazione del lavoro per processi.

L'ATTITUDINE ALLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La variabile indipendente inverificabile, con le procedure concorsuali, è l'attitudine alla gestione delle risorse umane.

Il grado di complessità dell'organizzazione del lavoro per processi, il cui cardine è il lavoro di gruppo, deriva dal sovertimento del rapporto gerarchico tradizionale, dato da una direzione autoritaria del sistema, ad un stile di leadership autorevole e partecipativo al fine del conseguimento di obiettivi condivisi dal personale.

LO STILE DI LEADERSHIP

E' la variabile dipendente delle attitudini individuali.

Quest'ultime sono ponderabili unicamente sul personale in servizio che, sul posto di lavoro riesce a dimostrare di avere i requisiti professionali e le capacità relazionali con il gruppo di lavoro.

Nelle aziende private, attestate le doti naturali di leadership, al dirigente viene affidato un progetto di "line".

E' la garanzia che la risorsa critica dell'organizzazione del lavoro, vale a dire la gestione delle risorse umane, è correttamente impiegata al conseguimento degli obiettivi prefissati.

Nelle amministrazioni pubbliche, a fronte di un metodo di assunzione "indifferenziato", rispetto alle esigenze del datore di lavoro, il collocamento del personale esterno alle due posizioni organizzative risulta squilibrato essendo il metodo di reclutamento del tutto casuale e non canalizzabile.

Le ripercussioni economiche sono evidenti:

l'allocazione delle risorse, posta l'equazione aziendalistica pubblica e privata, del 30% per le posizioni di staff e del 70% per le posizioni di line è priva di fattori di correzione.

La percentuale di personale, sottoimpiegato, si traduce in un decremento di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

LE RISORSE UMANE E PROFESSIONALI INTERNE

Per correggere il reperimento casuale del personale esterno (dato dalla commistione delle componenti: staff e line in quantità inscindibili) la variabile ponderata è costituita dalle risorse umane e qualificate endogene.

Il vantaggio dell'impiego delle risorse umane interne, indirizzato a colmare le carenze organiche nelle due posizioni strutturali dell'organizzazione del lavoro per processi, è anche quello di valorizzare le risorse professionali esistenti. E', questo, il metodo ricorrente delle aziende private che si rivolgono al mercato del lavoro soltanto se non vi sono più risorse interne adeguate al fabbisogno.

I VINCOLI NORMATIVI

L'amministrazione pubblica è alle prese con i limiti costituzionali che in parte imbrigliano il sistema di allocazione efficiente delle risorse umane.

Su questa strada vanno rivisitati i criteri di transito, tra le aree e nell'ambito delle stesse, comunque rispettosi dei principi concorsuali, mirati a ricoprire le posizioni funzionali.

Questi criteri devono essere selettivi e meritocratici tenendo conto delle capacità e quindi delle attitudini espresse sul posto di lavoro.

Il percorso di carriera deve essere correlato da adeguati corsi di formazione che verificano ulteriormente le potenzialità del personale chiamato a svolgere funzioni dirigenziali.

L'AREA TECNICA E FUNZIONALE DELLA VICEDIRIGENZA (AREA QUADRI)

Nel sistema privato l'area quadri svolge una funzione di supporto e di complementarietà al management: è un'area propedeutica alla dirigenza, entro la quale il personale, senza il vincolo dell'anzianità di servizio, può accedere alla dirigenza per meriti selettivi.

E' una sorta di tirocinio, come avviene in tutte le arti, mestieri e professioni, il cui periodo è una variabile dipendente delle attitudini individuali, mostrate sul posto di lavoro.

L'arco di tempo di permanenza nell'area quadri è utile, al lavoratore, per acquisire l'esperienza professionale a corredo del titolo di studio.

Al lavoratore vengono offerti strumenti di formazione attraverso la partecipazione a corsi di specializzazione mirati alla sua crescita professionale.

Il datore di lavoro, ha modo di valutare le reali capacità e le attitudini del lavoratore che, superato con profitto il periodo di "apprendistato", può fornire il suo bagaglio professionale nelle posizioni funzionali (staff-line) per le quali gli viene consentito l'accesso.

L'ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro per processi avviene con l'area della vicedirigenza (ovvero quadri), poiché consente di indirizzare le risorse umane verso le due posizioni strutturali e funzionali di direzione d'impresa.

Dunque esercita il ruolo fondamentale ed insostituibile di reclutamento della forza-lavoro altamente professionalizzata, atta a svolgere funzioni manageriali.

Il rischio di una errata collocazione delle risorse umane viene ridotto al minimo.

Nelle amministrazioni pubbliche l'area della vicedirigenza svolge un ruolo simile, equilibrando le dotazioni organiche secondo le esigenze del datore di lavoro. La vicedirigenza ha, inoltre il pregio di essere un'area professionale flessibile, affrancata dal rigido mansionismo, ovvero dalla dicotomia amministrativo-contabile.

Il vicedirigente, nell'organizzazione del lavoro per processi, è il naturale referente delle funzioni delegabili dirigenziali. L'attribuzione di queste a personale altamente qualificato consente al dirigente di indirizzare le sue prestazioni professionali verso funzioni più elevate di coordinamento delle risorse umane e delle attività produttive.

Pertanto l'area della vicedirigenza è funzionale ad un management in grado di motivare i dipendenti non sull'assegnazione di compiti, ma sulla delega di funzioni vista come meccanismo di valorizzazione delle capacità individuali, attraverso un

processo di condivisione di obiettivi oltre che di graduale coinvolgimento e responsabilizzazione.

La separata area contrattuale della vicedirigenza crea aspettative concrete di carriera a tutto il personale dotato dei requisiti necessari all'accesso, estirpando il fenomeno della esternalizzazione di talune attività professionali, rendendo più appetibile il lavoro pubblico.

Restano aperti al dibattito tra le parti sociali, gli aspetti contrattuali inerenti:

- 1 - LA DECLARATORIA DI AREA
- 2 - SPECIFICHE PROFESSIONALI
- 3 - ACCESSO
- 4 - REQUISITI
- 5 -PASSAGGI D'AREA
- 6 -FASE TRANSITORIA
- 7 -NUOVA FASE DI APPLICAZIONE

Quanto sopra è parte integrante della dialettica sindacale e del programma di lavoro, nell'interesse comune – si auspica – del capitale umano e delle risorse professionali più in generale.

IL PRESENTE STUDIO E' A CURA DELLA CATTEDRA
DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO PER PROCESSI
CON LA COLLABORAZIONE DEL DOTT. ANGELO PAONE

Facoltà di Ingegneria gestionale di Tor Vergata -ROMA

L'AREA TECNICA DELLA VICEDIRIGENZA

a cura del Dott. Angelo Paone

PRIMA FASE DI APPLICAZIONE

Istituzione del ruolo della vicedirigenza, in ciascuna amministrazione.

Inquadramento, in tale ruolo, del personale vicedirigente individuato dalla legge 145/02 art.7, comma 3, alla data di entrata in vigore della stessa:

- a) il personale laureato appartenente alle posizioni C2 e C3, che abbia maturato complessivamente cinque anni di anzianità in dette posizioni o nelle corrispondenti qualifiche VIII e IX del precedente ordinamento
- b) il personale non laureato, appartenente alle posizioni C2 e C3, che abbia maturato complessivamente cinque anni di anzianità in dette posizioni o nelle corrispondenti qualifiche VIII e IX, che sia risultato vincitore di procedure concorsuali per l'accesso alla carriera direttiva anche speciale.

DECLARATORIA DI AREA

Attività e compiti di elevata professionalità e responsabilità correlate alle posizioni funzionali dell'organizzazione del lavoro per processi ed ai suoi paradigmi organizzativi, quali:

- a) funzioni delegabili dirigenziali (ex comma 1, lettera b),d) ed e) dell'art. 17 D.lgs. 165/2001), c.d. *empowerment*, ovvero disponibilità all'acquisizione di deleghe ed assunzione di responsabilità;
- b) attività di direzione, gestione e coordinamento - correlate ad elevate responsabilità ed autonomia - del *teamwork* e di controllo organizzativo (line);
- c) attività di consulenza, di studio, di ricerca, ispettive, di vigilanza e verifica dei metodi (staff);
- d) attività professionali correlate ad alta specializzazione afferente al titolo di studio universitario specialistico.

SPECIFICHE PROFESSIONALI

- Vicario del dirigente in posizione di line, lo sostituisce in caso di assenza assumendo, temporaneamente, funzioni dirigenziali;
- Direzione e gestione delle risorse umane messe a disposizione per il gruppo di progetto, team, con assunzione di responsabilità e risultati;

- Gestione di progetti finalizzati e/o di task-force, project-manager;
- Consulenza, ricerca e studi finalizzati allo sviluppo dei progetti;
- Verifica delle risorse finanziarie e strumentali;
- Analisi dei costi dei piani di investimento;
- Funzioni ispettive e di audit della corretta destinazione dei fondi destinati agli investimenti produttivi;
- Attività finalizzate a realizzare economie di spesa e razionalizzazione dei centri di spesa;
- Consulenza ad attività specialistiche in posizione di staff;
- Predisposizione dei piani finanziari ed economici, analisi con metodologie accrual;
- Attività di elevato contenuto professionale correlate alle specificità di ciascun dicastero

A REGIME

ACCESSO:

dall'esterno, mediante concorso pubblico, con identica percentuale prevista per i passaggi tra le altre aree; dall'interno attraverso procedure concorsuali per meriti e titoli .

REQUISITI:

Diploma di laurea specialistica, per l'accesso dall'esterno;

Diploma di laurea specialistica, ovvero diploma di laurea breve, integrati da corsi di formazione professionale specifici, per l'accesso dall'interno.

PASSAGGI D'AREA – SVILUPPO PROFESSIONALE

Avvengono con i criteri di uniformità ed equità sanciti dalla Costituzione, per tutte le aree ivi compresa quella della dirigenza.

Dall'esterno, con concorso pubblico, secondo le normative vigenti e nei limiti del 50%; dall'interno con procedure concorsuali per meriti e titoli.

In allegato schema sintetico di sviluppo professionale.

FASE TRANSITORIA

Nel passaggio dal vecchio al nuovo sistema di reclutamento vanno osservate le disposizioni normative previste dalla Legge 145/02, enucleate nella premessa.

Con riferimento alla notazione ARAN, pag.2, il nuovo modello prevede una tabella di trasposizione a costo zero, con le norme di primo inquadramento.

Si specifica, dunque, che nella prima fase di applicazione, la proposta di sviluppo professionale è attuabile senza costi aggiuntivi.

E' auspicabile prevedere nel D.P.E.F. risorse finalizzate allo sviluppo professionale.

NUOVA FASE DI APPLICAZIONE

Superate le procedure di attuazione della legge 145/02, quindi di inquadramento giuridico dei destinatari della vicedirigenza, inizia la fase di ricognizione delle nuove dotazioni organiche in funzione del turn-over.

Il reclutamento, a regime, avviene secondo i criteri sopra descritti.

SCHEMA DI SVILUPPO PROFESSIONALE

Il percorso di carriera è coerente all'Od.L. in premessa.

Infatti, la valorizzazione delle risorse umane e professionali (nell'ambito dell'azienda pubblica, analogamente a quella privata) svolge un ruolo fondamentale.

A tal fine deve essere garantito, per tutte le aree, l'accesso dall'interno.

Segue schema sintetico di sviluppo professionale con quei criteri di uniformità ed equità sopra descritti.

SCHEMA DI SVILUPPO PROFESSIONALE

(A REGIME)

