

Più partecipazione
 con la «fabbrica piatta»

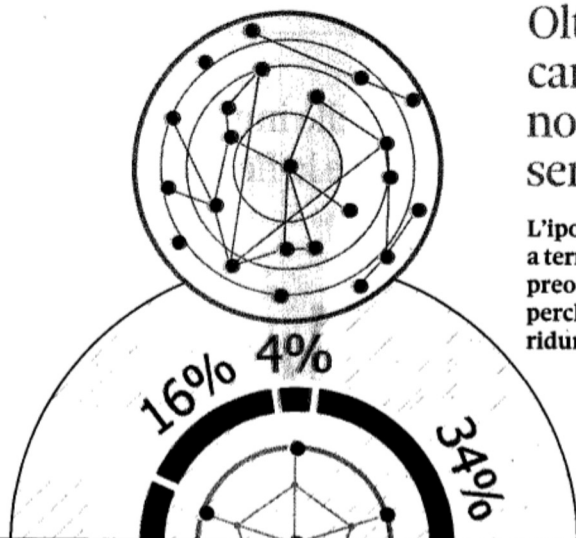
— a pagina 31

Mondo HR

Oltre quattro imprese su 10 cambiano organizzazione: non solo gerarchia, serve più partecipazione

L'ipotesi di un ritorno delle casuali per i contratti a termine sta generando una forte preoccupazione tra le imprese utilizzatrici perché si rischia di perdere la flessibilità e di ridurre gli occupati

— a pagina 30



Modelli. Crescono le imprese che guardano a modelli organizzativi circolari

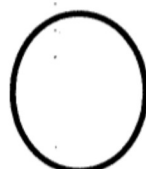
+

Trova di più sul sito
ilssole24ore.com

HR trends. I nuovi modelli di organizzazione hanno un orientamento sempre più circolare: crescono le imprese che li guardano con interesse per l'impatto positivo che possono avere sulla performance

Partecipazione, non gerarchie

Barbara Ganz



Oltre quattro imprese italiane su dieci (il 44%) avvertono la necessità di un'evoluzione della propria struttura organizzativa e il 42% guarda con interesse a un modello di organizzazione partecipata e circolare, che rinuncia a gerarchie rigide e vede con favore un progressivo ridimensionamento delle differenze di ruolo e una maggiore propensione al confronto orizzontale, all'autonomia e alla responsabilizzazione dei dipendenti.

L'HR Trends and Salary Report 2018, realizzato da Randstad Professionals, divisione specializzata del gruppo Randstad, con l'Alta Scuola di psicologia Agostino Gemelli (ASAG) dell'Università Cattolica di Milano sulla base di interviste condotte da Praxidia tra febbraio e aprile 2018, ha indagato 283 professionisti e dirigenti dei dipartimenti Risorse umane di aziende italiane di diversi settori, ana-

lizzando tendenze e sviluppi del settore e dei processi di selezione in Italia. In particolare, otto realtà su dieci conoscono o sono interessate a utilizzare questo nuovo modello circolare in futuro, mentre in quasi un'impresa su due sono nati processi partecipativi circolari spontanei e strutturati (il 45%); circa la metà ha messo a disposizione spazi fisici e ore dedicate a queste iniziative. Un approccio che promuove una responsabilità diffusa e un nuovo modo di valutare l'errore sul posto di lavoro, che ben il 44% delle aziende non vede più come un danno ma come una fonte di apprendimento e miglioramento. In realtà, al momento, i dati sono più avari: solo il 4% delle imprese ha di fatto già adottato un modello circolare e partecipato, e solo il 6% si sta muovendo in questa direzione. Non solo: otto aziende su dieci hanno carenze di competenze e chiedono nuove capacità ai manager, come la capacità di motivare e ispirare gli altri, presente solo in uno su quattro. «Dall'indagine emerge un forte bisogno di cambiamento da parte delle imprese, che però nella maggior

parte dei casi restano ancora legate a modelli organizzativi tradizionali – commenta Marco Ceresa, ad di Randstad Italia –. L'organizzazione partecipata e circolare si presenta come un trend solo potenziale, non ancora largamente applicato. Passare da un modello gerarchico a una struttura circolare è una transizione obbligata per le aziende che vogliono prosperare, perché una forza lavoro deresponsabilizzata, priva di autonomia, che esegue direttive calate dall'alto e non condivise, ha un impatto fortemente negativo sulle performance e sulla capacità di innovare delle imprese». Un aspetto, quello della valorizzazione dei processi circolari e partecipati fra i professionisti, ancora «sottostimato in Italia – afferma Caterina Gozzoli, direttore dell'Alta Scuola in Psicologia A. Gemelli dell'Università Cattolica –. Dalla ricerca, infatti, emerge che nella quasi totalità delle aziende mancano tempi e luoghi in cui far circolare informazioni, idee e ipotesi progettuali, ma soprattutto in cui condividere il senso degli oggetti di lavoro».

Non mancano però le aziende

apripista: a Fagagna, Udine, alle Grafiche Tonutti (etichette per prodotti di alta gamma, in primo luogo vino) «da quattro anni abbiamo intrapreso un processo di cambiamento attraverso team di lavoro: non c'è più una sola persona alla guida di un gruppo, abbiamo unito reparti prima separati come il tecnico, il commerciale, il controllo pre stampa. Così crescono le competenze e la risposta al cliente è più rapida», spiega Maria Teresa Tonutti, terza generazione alla guida dell'impresa fondata nel 1945 dal nonno, ma avverte: «Occorre tenere conto della resistenza al cambiamento in chi era abituato a contesti più tradizionali».

Anche Luca Di Maio, HR director di Gruppo PPG Italia (primo produttore al mondo di vernici decorative e soluzioni vernicianti per diverse applicazioni) e direttore Risorse umane EMEA della Business unit Aerospace,

racconta di una evoluzione in corso «per muoversi in modo unitario, non per segmenti. Un fattore chiave è la valorizzazione delle diversity, a tutti i livelli dell'organizzazione, che si parli di genere o di altri fattori. Questo può significare, ad esempio, avere alla guida di un dipartimento Globale in Usa una giovane donna proveniente da un continente diverso, di razza o religione diverse, rispetto a quanto la tradizione abbia storicamente rappresentato». L'azienda ha 50 mila addetti in tutti i continenti, 1.300 nei diversi siti italiani: «Rendere il luogo dove si prendono le decisioni più inclusivo significa anche trattenerne i migliori collaboratori e attrarne di nuovi», conclude.

Alla Galdi di Paese, Treviso (uno dei principali player nella progettazione e costruzione di macchine riempitrici principalmente per il settore lattiero-caseario fresco, succhi di

frutta e bevande non gassate) sono circa 100 dipendenti, 85 in Italia e 12 negli uffici esteri, età media di 38 anni.

La strada scelta «è quella di creare coinvolgimento e squadra, dando maggiore autonomia e stimolando l'iniziativa e l'autoimprenditorialità - dice Antonella Candiotto, general manager -. Crediamo che l'ambiente di lavoro, il modo in cui le persone lo vivono, la fidelizzazione delle persone siano elementi che contribuiscono alla creazione di valore, fondamentale per lo sviluppo dell'impresa. Oggi la gestione Risorse umane è distribuita tra più persone che coordinano, insieme alla Direzione aziendale, i collaboratori verso gli obiettivi di sviluppo e crescita. Ci stiamo impegnando nel creare una squadra di persone capaci di comunicare e trasmettere i valori, ispirare e trasmettere la visione, disposti a insegnare ciò che imparano».

@Ganzza4Ore

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I modelli organizzativi: parlano gli Hr manager

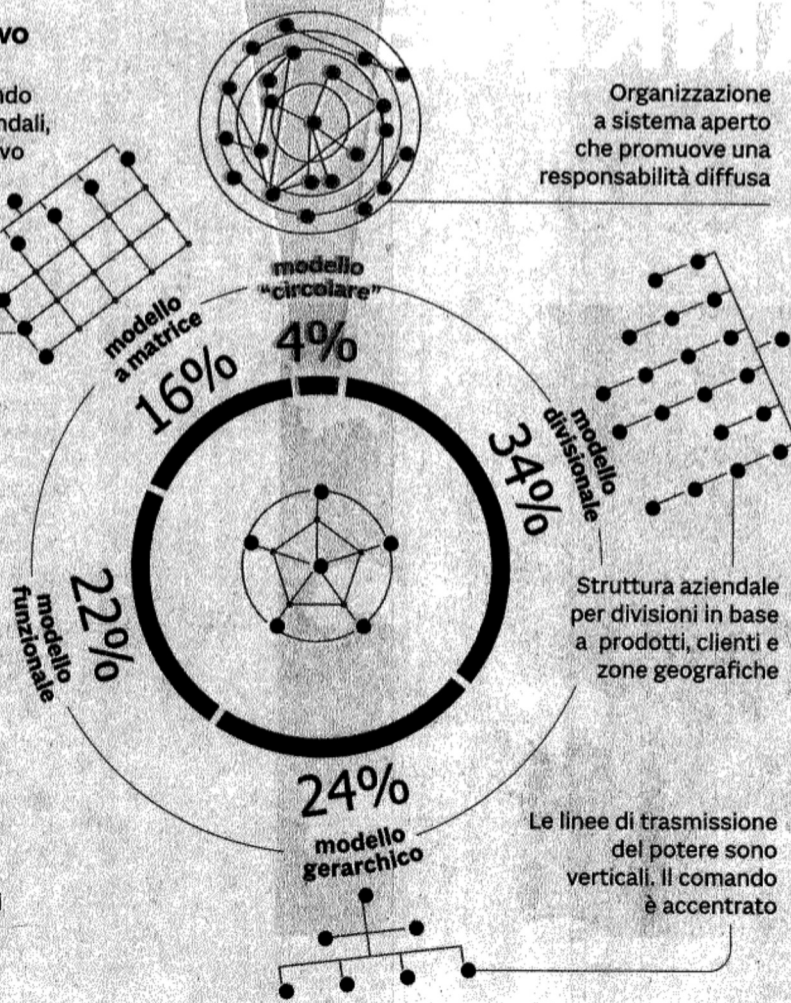
IL MODELLO ORGANIZZATIVO APPLICATO IN AZIENDA

Più concretamente/ritornando a linguaggi e significati aziendali, qual è il modello organizzativo prevalentemente applicato nell'azienda nella quale lei lavora?

Integra la struttura per funzioni. È un modello elastico atto a seguire le variazioni del contesto

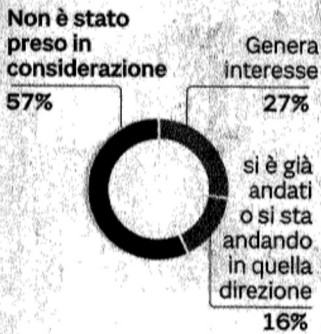
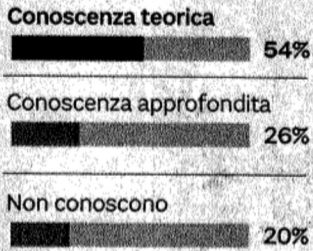
Ogni unità organizzativa ha una funzione e dà direttive alle altre unità dell'impresa che dipendono dalle funzioni

Fonte: Hr trends and salary report 2018 di Randstad e Asag



ORGANIZZAZIONE PARTECIPATA E CIRCOLARE

Il tema dell'organizzazione partecipata e circolare si presenta nelle aziende come un trend potenziale non ancora pienamente preso in considerazione ma che inizia a essere applicato o a determinare una traiettoria da intraprendere



COSA È IMPORTANTE PER MIGLIORARE L'AZIENDA

Gli obiettivi comuni vengono regolarmente comunicati



4%

La circolarità

Sono le aziende che hanno già adottato un modello circolare e partecipativo