

# Riassunto della strategia delle Risorse Umane



**Sviluppo dell'organizzazione ideale:  
fare la mossa giusta**

a cura di Martin Sacks, Presidente e Direttore Generale di  
HumanConcepts

Uscendo dalla crisi economica, le aziende presentano una maggiore esigenza di ottimizzare le proprie strutture organizzative più frequentemente e con interventi più piccoli, in modo da adattarsi agevolmente alle realtà del mercato.

HumanConcepts concepisce la leadership di pensiero relativa alla disciplina dell'ottimizzazione organizzativa quale pratica migliore per aziende leader e top-manager. L'ottimizzazione organizzativa riguarda i manager, che devono identificare, su basi mensili o periodiche, lacune e punti deboli presenti nelle organizzazioni e identificare i cambiamenti, i tempi e l'impatto finanziario di ciascuna operazione necessaria a determinare una condizione ottimale.

Per facilitare l'iniziativa, i reporting package mensili nelle aziende leader devono includere un organigramma attuale, un organigramma futuro e un elenco delle mosse successive con relativa data e costo netto per l'organizzazione. I manager devono poi essere ritenuti responsabili della realizzazione di questi obiettivi di ottimizzazione.

Elevando questa procedura informale e discontinua ad un processo aziendale supportato dalla tecnologia, le organizzazioni leader possono garantire che le loro migliori attenzioni siano sempre applicate per ottimizzare la propria forza lavoro.



Martin Sacks,  
Presidente e Direttore Generale di HumanConcepts

## Sviluppo dell'organizzazione ideale: fare le mosse giuste

La recessione ha colpito a sorpresa la maggior parte delle persone e le organizzazioni da loro gestite, anche persone e organizzazioni che fino ad allora avevano costruito una reputazione di essere preparate per qualsiasi evenienza.

L'esperienza non è stata di certo piacevole e nessuno vuole ripeterla. Dalla gestione di macchine per fare soldi dotate di un forte personale, molte organizzazioni si sono ritrovate nel giro di pochi mesi o addirittura settimane a gestire piccoli affari solo per poter sopravvivere.

Improvvisamente, l'impiego di ciascun membro del personale doveva essere giustificato non in ampi termini ma in termini specifici, esatti, immediati e relativi al guadagno. Essere bravo a svolgere il proprio lavoro in un senso generale non importava più. Ciò che importava era se il dipendente in questione era coinvolto nell'impegno per mantenere entrate e profitti durante tempi economici spaventosi.



*I reporting package mensili devono includere un elenco di potenziali successori per posizioni chiave e mosse successive per i dipendenti di valore.*

**Matthew Sullivan**  
Chairman & CEO  
Succession Plan (3)  
 • Brad Smyth, SVP, Engineering  
 • Jennifer Borden, SVP, Europe  
 • Douglass Witt, VP, QA

**Brad Smyth**  
SVP, Engineering  
Succession Plan (0)  
No Successors

**Jennifer Borden**  
SVP, Europe  
Succession Plan (1)  
• Chase Rogers

**Molly Miller**  
SVP, Operations  
Succession Plan (1)  
• Patricia Parker

**Performance - San Francisco Team**

	Needs	Meets	Exceeds
Potential	Adrian Knight, QA Mg.	Jim Jackson, VP, R&D	Jennifer Borden, SVP Europe
	Joan Goldberg, Tech Writer Jason Wilkhoff, PR Mg.	Phil Bernard, Sales Mg. Christine Campion, CFO	
	Ian Godwin, Marketing Mg.	Ivan Putnam, Ops. Mg.	
	Performance		


**Succession Plan**

**Incumbent Details**

Matthew Sullivan  
Chairman & CEO  
Departure Date: 10/1/2009  
Reason for Leaving: Health Issues  
Comments: Need to announce by 8/31

**Successors**

Rank	Employee	Prof.	Ready	Available Date	Training Plan	Comments
1	Craig Dunn, CFO	Ready	Ready	9/12/2009	n/a	Planning extended here
2	Laura Weil, SVP, International	Ready	Ready	9/15/2009	PR Training	Need Succession Plan
3	Brad Smyth, SVP, Engineering	Ready	Ready	9/12/2009	PR Training	Planning extended here
4	Ian Godwin, VP, Manufacturing	Ready	Ready	10/2/2009	PR Training	Need Succession Plan
5	Douglass Witt, VP, QA	Not Ready	Not Ready	11/12/2009	n/a	Planning extended here
6	Jennifer Borden, SVP, Europe	Ready	Ready	1/7/2009	n/a	Need Succession Plan



Ora che i primi segni di ripresa stanno diventando visibili, le organizzazioni in questione devono iniziare a chiedersi, se ancora non l'avevano fatto, come strutturarsi, come organizzare la forza lavoro, in modo che appena ricomincerà la crescita, siano in grado di evitare di trovarsi nella situazione in cui erano quando è iniziata la recessione.

Una domanda collegata, e ancora più difficile, è come fare per assicurarsi di essere sempre allineati alle condizioni aziendali. E se non lo sono, come organizzarsi per esserlo?

Il punto è che le organizzazioni hanno davvero bisogno di imparare dalla recessione. Troppe organizzazioni quando sono state colpite presentavano eccessiva forza lavoro, controlli inadeguati e incapacità di collegare risorse umane costose a risultati aziendali. Ora queste organizzazioni possono ricominciare a pensare di assumere personale e permettersi di sperare in una nuova crescita dopo una lunga improduttività, hanno bisogno di ricostruire considerando l'agilità il pilastro organizzativo principale.

### **L'argomento dell'agilità aziendale**

Cosa significa avere agilità aziendale e come costruirla? In questa fase post recessione economica, le organizzazioni hanno bisogno di adeguarsi alle realtà del mercato ottimizzando le proprie strutture organizzative più frequentemente e con incrementi più piccoli, piuttosto che irregolarmente e in modo più drastico, come facevano nella fase prima della recessione. In altre parole, devono imparare da ciò che è accaduto e non solo evitare di commettere di nuovo lo stesso errore ma evitare di trovarsi in una situazione in cui *possono* commettere di nuovo lo stesso errore. Hanno bisogno di diventare agili, flessibili e ben gestite in modo da cogliere le occasioni che si presentano.

Per raggiungere tale obiettivo, facciamo un paragone strategico: gli scacchi. Perché? Perché le organizzazioni devono calcolare la mossa successiva da compiere, e desidereranno che questa sia la migliore in assoluto da scegliere. Infatti, l'intera attività del giocare bene a scacchi è un'analogia utile per portare un'organizzazione al massimo delle sue potenzialità. Per vincere a scacchi è necessario far collaborare i propri pezzi in maniera efficace, concentrata, diretta e armoniosa. Non importa quale sia il pezzo nella fattispecie, un re o un pedone o un altro pezzo, ciascun pezzo deve giocare la sua parte per vincere la partita. I team di gestione devono pensare, oltre alla mossa successiva, a tutte le conseguenze delle mosse successive degli avversari. Similmente, nella gestione dell'organizzazione agile, i manager devono andare oltre il pensare alla prossima assunzione o al mese successivo e progettare ipotesi relative a tutte le mosse successive potenziali dell'ambiente.

## Ottimizzazione organizzativa per dare forma alla pianificazione della forza lavoro

Un nuovo concetto, quello dell'ottimizzazione organizzativa, si sta radicando come migliore procedura per le aziende leader. I manager devono localizzare periodicamente lacune e punti deboli presenti nelle organizzazioni e identificare i cambiamenti, i tempi e l'impatto finanziario di ciascuna operazione necessaria a determinare una condizione ottimale. I cambiamenti proposti possono includere l'aggiunta del conteggio delle presenze, l'affidamento di mansioni diverse o la sostituzione di coloro che producono scarsi risultati, l'acquisizione di nuove capacità e anche l'essere sottoposti a formazione per aumentare le competenze del team attuale.

Questo concetto non è nuovo. Tutte le organizzazioni effettuano pianificazioni finanziarie per le quali prevedono entrate, costi e budget. Conoscono i propri flussi finanziari progettati di ciascun periodo e li programmano per le eventualità in cui le entrate sono al di sotto o al di sopra delle aspettative. I software di contabilità sistematicamente forniscono l'input necessario per i progetti finanziari. Un processo simile deve essere seguito per la pianificazione della forza lavoro per gestire l'ottimizzazione organizzativa. Invece delle entrate e dei costi, i manager devono pianificare assunzioni, licenziamenti, dimissioni, aumenti di stipendio. La disciplina dell'ottimizzazione ritiene i manager responsabili del cambio del personale e dell'effettuazione di variazioni intermedie in base alle necessità dell'azienda. Come nella gestione finanziaria, l'organizzazione ottimizzata prevede l'allineamento della forza lavoro con i piani operativi, la valutazione dei costi per la forza lavoro del periodo e il confronto continuo per effettuare le variazioni necessarie.

Per esempio, in un'iniziativa di ottimizzazione organizzativa il team esecutivo può decidere di dividere il marketing in due parti per supportare meglio l'attività, l'azienda e il settore. La realizzazione di questo progetto può avere molti aspetti diversi. Il team potrebbe essere diviso in due e un manager promosso a guidare il nuovo gruppo, oppure potrebbe essere assunto un nuovo manager dall'esterno, le possibilità sono varie. Ciascuna ipotesi comporta costi e impatti diversi per i membri del gruppo. La sfida per il settore della gestione è quella di trovare la soluzione ottimale e capire la mossa successiva di ciascun giocatore all'interno del team. Ma come?

La risposta sta nella disponibilità del software che libera da gran parte del peso per la realizzazione. Il giusto tipo di software include, in genere, un organigramma attuale, un organigramma futuro e un elenco delle potenziali mosse successive di ciascun membro del team. Queste informazioni, presentate con la data e i costi netti per l'organizzazione, creano la base sulla quale realizzare l'ottimizzazione dell'organizzazione. L'esame delle mosse successive a cadenza mensile o trimestrale spinge l'organizzazione ad accordarsi su un obiettivo e a focalizzare le risorse sull'allineamento per raggiungerlo.

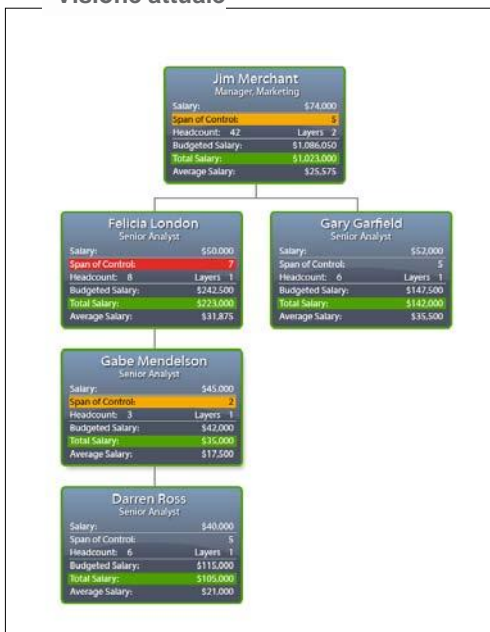
Tra le altre misure, il software fornisce visibilità e analisi per:

- posizioni di lavoro chiave e relativi piani di successione
- numero di impiegati per ciascuna funzione e allineamento con gli obiettivi aziendali
- costo totale della forza lavoro e potenziali cambiamenti, come cambiamenti del progetto
- profondità e distribuzione delle competenze
- rapporti tra dipendenti a tempo pieno e con lavoro temporaneo
- pianificazione delle ipotesi

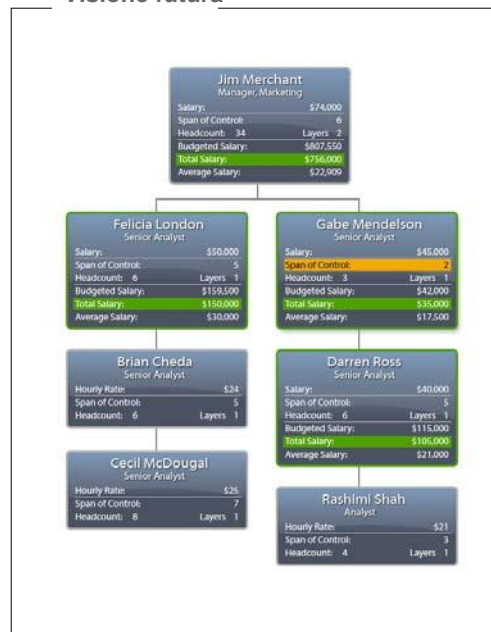



Comprensione degli impatti associati a ciascuna opzione per costruire un'organizzazione ottimizzata.

### Visione attuale



### Visione futura





Il software ha un ruolo fondamentale nel permettere all'organizzazione di raggiungere l'agilità di cui ha bisogno. Utilizzato correttamente, il software supporta l'iniziativa di ottimizzazione organizzativa fornendo:

- Visibilità in tempo reale , facendo convergere le informazioni relative alle risorse umane, finanziarie e altre informazioni relative alle aree chiave dell'azienda
- Accelerazione delle informazioni per l'analisi al ciclo di azione, riducendo il tempo di ciclo trimestrale o mensile a zero in modo che i manager possano rapidamente prendere decisioni, ripetere, osservare il progresso nei confronti dell'obiettivo ed effettuare correzioni di percorso
- Gestione del processo, per una migliore collaborazione e una più veloce applicazione delle modifiche, e il controllo dei risultati.

Il motivo per cui il giusto software può essere così potente e un così valido strumento di supporto nei processi decisionali vitali è che apporta oggettività e disciplina all'attività di configurazione di un'organizzazione. Le organizzazioni che provano ad Di conseguenza, probabilmente non avranno accesso alle corrette informazioni nei periodi di grande cambiamento, come per esempio in quelli di forte crescita e in quelli condizionati da condizioni economiche in rapido cambiamento (un forte cambiamento del tasso di interesse o dell'aliquota d'imposta), o in caso di emergenze di tipo economico e lavorativo.


Similmente, le organizzazioni che provano a fare tutto manualmente, non saranno in grado di trarre beneficio da uno degli aspetti più utili del software: la loro capacità di modellare più scenari "alternativi", l'esame dei quali garantirà all'organizzazione la miglior comprensione su come gestire e affrontare le condizioni di cambiamento e la miglior configurazione specifica per ogni singolo stato.

Laddove le organizzazioni non creano un processo rigoroso o non utilizzano una tecnologia specifica per fornire informazioni critiche, esiste il rischio che non si trovino allineate in modo da trarre vantaggio dalle nuove opportunità commerciali. Un'organizzazione come questa, a un certo punto, si troverà molto presto nella stessa situazione in cui si trovava quando la recessione ha cominciato improvvisamente a manifestarsi.

## **Conclusione**

Elevando la pratica informale e sporadica a quella di un processo lavorativo supportato dalla tecnologia, le più importanti organizzazioni possono assicurare che il loro pensiero sia costantemente applicato per ottimizzare la forza lavoro.

Citando le parole di Jeff Higgins, direttore generale di Human Capital Institute, "Le organizzazioni che vogliono evitare i problemi del passato devono adottare un approccio più razionale e basato su standard, per assumere e gestire il personale. Troppo spesso, soprattutto in condizioni di boom, l'assunzione di personale è stata paragonabile a quella delle frequentazioni di tipo sentimentale alla ricerca del partner giusto: se qualcuno piace, lo si assume e si vede dove porta, cosa succede. Tuttavia, questa modalità si è dimostrata pessima per l'ottimizzazione della qualità della forza lavoro di un'organizzazione e per lo scenario lavorativo che la stessa sta affrontando".



È proprio questo tipo di difficoltà che la nuova generazione di software per il supporto decisionale della forza lavoro può aiutare a risolvere ed evitare, quando l'organizzazione punta al massimo livello di competitività.

Prima di tutto, il giusto software facilita la costante misurazione di tutti i dati e i parametri veramente importanti per l'organizzazione. Inoltre, con l'espandersi dell'economia verso uno stato di maggior salute, rispetto alle condizioni di recessione, tutti i dati specifici relativi alla forza lavoro diventano particolarmente importanti.

### **Informazioni su HumanConcepts**

*HumanConcepts è leader globale nel campo delle soluzioni on-demand per il supporto decisionale riguardante la forza lavoro. Più di cinquanta attività in tutto il mondo, tra cui 400 che fanno parte di Fortune 500, utilizzano OrgPlus® ogni giorno per comprendere meglio la propria forza lavoro e gestire i cambiamenti con l'aiuto di grafici completi ed esaurienti, misure di forza lavoro di facile configurazione e avanzati strumenti di modellamento. Nominato come il miglior prodotto nel campo delle risorse umane del 2008 (Top HR Product of 2008) dalla rivista Human Resource Executive®, OrgPlus si integra perfettamente con Oracle, SAP, e con altri sistemi leader HCM e HR.*

*HumanConcepts offre anche Transition Manager, uno strumento completo on-demand di supporto decisionale progettato per aiutare le grandi compagnie a raggiungere i propri obiettivi e a ridurre al minimo i rischi associati alle riorganizzazioni della forza lavoro. Transition Manager è l'unica soluzione sul mercato per la gestione delle riduzioni della forza lavoro ed è attualmente utilizzato dal 10% delle compagnie di Fortune 100. Fornendo una visione in tempo reale, riducendo l'esposizione legale e di conformità, riducendo i costi di separazione e minimizzando la perdita di talenti chiave, Transition Manager fornisce un valore immediato e rilevante a qualsiasi compagnia in fase di cambiamento.*

HumanConcepts ha sede a Sausalito, California (USA) con filiali nel Regno Unito, in Germania e a Singapore. Per ulteriori informazioni, visitare il sito [www.humanconcepts.com](http://www.humanconcepts.com).

Opera21 ha sede a Milano (MI), ed è VAR delle soluzioni OrgPlus in Italia.

Per ulteriori informazioni, visitate il sito [www.orgplus.com/it](http://www.orgplus.com/it)